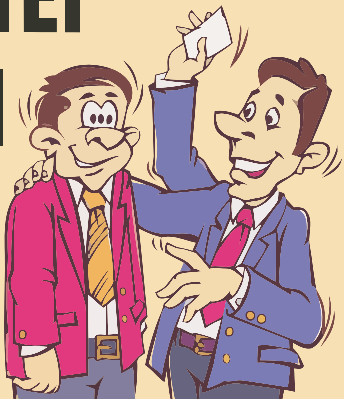
CARIERĂ SUCCES PERFORMANȚE

PRACTIC

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

50 DE SECRETE ALE ARTEI PERSUASIUNII



POLIROM

CARIERĂ SUCCES PERFORMANȚE

PRACTIC

Ne confruntăm permanent cu provocarea de a negocia sau de a discuta în contradictoriu cu cei apropiați, cu colegii sau cu şefii. Cum îi convingem pe ceilalți că noi avem dreptate? Există anumite cuvinte cu care putem capta atenția interlocutorilor noştri? Cum ne putem impune punctul de vedere? Bazat pe cercetări recente în psihologie, volumul prezintă regulile de bază ale persuasiunii, precum şi tehnici şi strategii prin care evitați clişeele şi vă sporiți puterea de convingere. Indiferent dacă sunteți manager, avocat, medic, politician sau profesor, cele *50 de secrete ale artei persuasiunii* vă vor ajuta să-i atrageți pe ceilalți de partea dumneavoastră.

Ce vă învață şahul despre strategiile de persuasiune? • Cum puteți deveni un maestru al influenței sociale? • Care este secretul unei colaborări de durată? • Ce truc puteți împrumuta de la Benjamin Franklin? • Cum puteți ieşi în evidență fără să fiți perceput negativ? • Când este bine să recunoaşteți că ați greşit? • Ce puteți câştiga din pierderi?

Pe copertă: ilustrație de Radu Răileanu

ISBN 978-973-46-1442-4

9 789734 614424

EDITURA POLIROM
www.polirom.ro

Seria *Carieră. Succes. Performanțe. Practic* este coordonată de Ion-Ovidiu Pânişoară.

First published in Great Britain in 2007 by
Profile Books Ltd
3a Exmouth House
Pine Street
Exmouth Market
London EC1R 0JH
www.profilebooks.com

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini, *Yes! 50 secrets from the science of persuasion*

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P 37;
P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:

GOLDSTEIN, NOAH J.

50 de secrete ale artei persuasiunii/Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini; trad, de Mihaela Vînătoru. - Iaşi: Polirom, 2009

Index
ISBN 978-973-46-1442-4

I. Martin, Steve J.
II. Cialdini, Robert B.
III. Vînătoru, Mihaela (trad.)

Printed in ROMANIA

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

50 DE SECRETE ALE ARTEI PERSUASIUNII

Traducere de Mihaela Vînătoru

POLIROM
2009

Dr. Noah J. Goldstein, profesor la University of Chicago Graduate School of Business. A publicat numeroase articole și rezultate ale cercetărilor sale în reviste de psihologie și afaceri. A fost consultantul unor corporații și organizații guvernamentale, precum Accenture, The United States Forest Service și The United States Census Bureau.

Steve J. Martin, director al Influence At Work (Marea Britanie), a publicat articole în reviste de afaceri. Este coautorul cărții Sold! (2004). Susține prelegeri pe tema influenței și persuasiunii la Cranfield University și Sir John Cass London Business School și oferă consultanță pentru numeroase organizații guvernamentale sau de afaceri.

Dr. Robert B. Cialdini, profesor universitar de psihologie și marketing la Arizona State University. Este autorul cărții *Influence: Science and Practice* (ed. a IV-a, 2000). A publicat numeroase articole în reviste academice și de afaceri. în anul 2003, a primit premiul „Donald T. Campbell" pentru contribuția sa în domeniul psihologiei sociale.

Părinților mei și, bineînțeles, Jenessei – NJG
Nepoților mei, Casie Leigh și Riley – SJM
Nepoatei mele Hailey Brooke Cialdini – RBC

Cuprins

Introducere

Dacă lumea ar fi o scenă, atunci micile schimbări din replicile dumneavoastră ar putea avea consecințe radicale.

Comedianul Henny Youngman obișnuia să spună un banc despre locurile de cazare: „Ce hotel! Avea prosoape așa de mari și pufoase încât de-abia mi-am putut închide valiza".

În ultimii ani însă, dilema morală care-i frământă pe clienții hotelurilor este alta. Tentația de a fura prosoape a fost înlocuită de o dilemă: folosim aceleași prosoape de mai multe ori în timpul șederii? Tot mai multe hoteluri adoptă programe de mediu și din ce în ce mai mulți clienți sunt rugați să refolosească prosoapele pentru a contribui la conservarea resurselor naturale, economisirea energiei și reducerea poluării cu detergenți și derivați ai acestora. De cele mai multe ori, această rugăminte e scrisă pe o plăcuță în toaleta camerei.

Aceste plăcuțe sunt rezultatul unei cunoașteri excelente a secretelor persuasiunii.

Având la dispoziție o arie nelimitată de abordări și coarde sensibile de atins, ce cuvinte alegem pentru plăcuțe astfel încât rezultatul final să fie cât mai convingător pentru clienții hotelului? Înainte de a răspunde, lucru pe care îl vom face în primele două capitole, haideți mai întâi să vedem cum îi încurajează creatorii mesajelor pe oaspeți să participe la aceste programe. O analiză a mesajelor de pe mai multe plăcuțe de acest fel din hoteluri din întreaga lume scoate la iveală faptul

că, de cele mai multe ori, se încurajează refolosirea prosoapelor prin accentuarea aproape exclusivă a importanței protejării mediului înconjurător. Clienții sunt invariabil informați că refolosirea prosoapelor contribuie la conservarea resurselor naturale și la protejarea mediului de eventuale dezechilibre și disfuncționalități. Informația este însoțită în general de peisaje superbe, de la curcubee și ploi, până la păduri tropicale... sau chiar reni.

Această strategie persuasivă pare să fie, în general, foarte eficientă. De pildă, unul dintre cei mai mari producători de astfel de mesaje afirmă că majoritatea clienților unui hotel care au participat la aceste programe și-au refolosit prosoapele cel puțin o dată în timpul șederii. Nivelul de implicare în programul promovat de aceste mesaje este impresionant.

Cu toate acestea, psihologii sociali caută mereu noi moduri de aplicare a cunoștințelor teoretice pentru a eficientiza strategiile. Întocmai ca panourile publicitare de pe autostradă care spun „Puneți-vă reclama aici", aceste plăcuțe de refolosire a prosoapelor ne vorbesc, practic implorându-ne să „ne testăm ideile aici". Tocmai asta am făcut. Și, după cum veți vedea, am arătat că, printr-o mică schimbare a formulei solicitării, lanțurile hoteliere obțin rezultate mult mai bune.

Bineînțeles, modul prin care se pot îmbunătăți aceste tipuri de campanii de protejare a mediului reprezintă un subiect aparte. Pe scară largă, suntem siguri că abilitatea de a convinge pe alții poate fi îmbunătățită prin învățarea unor strategii de persuasiune a căror eficiență a fost dovedită științific. Micile schimbări, ușor de pus în practică pot da o notă mult mai convingătoare mesajelor noastre, după cum vom demonstra și în această carte. Vom apela la numeroase studii, conduse de noi sau de alți oameni de știință, pentru argumentarea valabilității acestui punct de vedere în situații diferite. De asemenea, vom discuta principiile ce stau la baza acestor rezultate. Obiectivul nostru este să-i oferim cititorului posibilitatea

de a înțelege mai bine procesele psihologice prin care îi poate influența pe alții să-și schimbe atitudinea sau comportamentul astfel încât ambele părți să iasă în câștig. Pe lângă prezentarea unor strategii persuasive variate, eficiente și etice, vom discuta despre cum să evitați sau să combateți tehnicile de influențare vădite sau subtile atunci când luați o decizie.

În loc să ne axăm pe psihologia populară sau pe „experiența personală" atât de des invocată, vom discuta mecanismele psihologice care stau la baza strategiilor unei influențe sociale de succes, precum și dovezile științifice riguroase care le susțin. Vom face acest lucru subliniind cum o înțelegere mai profundă a psihologiei influenței sociale poate conduce la clarificarea unor fenomene complexe. De exemplu, cum se explică faptul că, imediat după ce au aflat că unul dintre cei mai simpatizați suverani pontifi din istoria modernă a murit, numeroși oameni au năvălit buluc în magazine aflate la mii de kilometri depărtare de Roma pentru a cumpăra suvenire care n-aveau nimic în comun cu papa decedat, Vaticanul sau Biserica Catolică? De asemenea, vom explica ce înseamnă să fiți furnizor unic al unui produs și cum poate acest lucru crește semnificativ influența dumneavoastră asupra celorlalți, ce putem învăța de la Luke Skywalker despre leadership, ce greșeli fac frecvent specialiștii în PR, producând un recul al mesajului transmis, cum să vă transformați punctele slabe în puncte tari și de ce uneori faptul că vă considerați sau sunteți considerat expert vă poate aduce prejudicii.

Persuasiunea – o știință

Persuasiunea este studiată cu metode științifice de peste jumătate de secol. Însă cercetările pe această temă par să fie inițiative ale unei științe secrete, zăcând nefolosite în paginile revistelor de specialitate. De ce sunt ignorate aproape constant

aceste cercetări, având în vedere că numărul lor e foarte mare? Nu este nici o surpriză că oamenii cu funcții de decizie în privința politicilor de influențare se bazează deseori pe teorii din economie, științe politice și politici publice. De ce aceștia nu iau în considerare teoriile demonstrate și tehnicile psihologice?

O explicație ar fi faptul că, spre deosebire de percepția asupra economiei, științelor politice și politicilor publice ca domenii în care e nevoie de educație specializată pentru atingerea unui minim nivel de competență, oamenii cred că principiile psihologice țin de intuiție, experiența de viață sau interacțiunea cu alți oameni. În consecință, interesul pentru învățarea și consultarea cercetărilor psihologice în luarea unor decizii nu este la fel de mare. Încrederea exagerată poate conduce la ratarea unor oportunități foarte valoroase de influențare a altora – sau, chiar mai rău de atât, la folosirea greșită a principiilor psihologice, în detrimentul lor și al celorlalți.

Pe lângă apelul excesiv la propria experiență de viață, numeroase persoane se bazează prea mult pe introspecție. De exemplu, cum vă explicați faptul că marketerii care creează plăcuțele cu îndemnul refolosirii prosoapelor se concentrează aproape exclusiv pe impactul acestor programe asupra mediului înconjurător? Probabil au făcut ceea ce-ar fi făcut oricine – s-au întrebat „Ce *m*-ar motiva să mă alătur celor care aleg să folosească același prosop de mai multe ori?". Examinându-și propriile motivații, au ajuns la concluzia că soluția cea mai bună este un mesaj care apelează la valorile și identitatea personală ale individului preocupat de protejarea mediului. Dar procedând astfel, creatorii mesajelor vor scăpa din vedere că simpla schimbare a unor cuvinte poate crește adeziunea la această politică de mediu.

Persuasiunea e o știință. Deseori este, greșit, considerată un talent. Deși artiștii își pot perfecționa harul natural prin educație, excepționali sunt doar cei care posedă un talent și o creativitate înnăscute, pe care niciun dascăl nu le poate insufla unei persoane. Din fericire, nu așa stau lucrurile în domeniul

persuasiunii. Chiar și cei care se consideră neconvingători – crezând că nu sunt în stare nici să determine un copil să se joace cu jucăriile – pot să deprindă abilitățile de persuadare dacă pătrund tainele psihologiei persuasiunii și folosesc strategii a căror eficiență a fost dovedită științific.

Această carte vă va ajuta să deveniți un maestru al persuasiunii, indiferent că sunteți manager, avocat, asistent medical, politician, chelner, vânzător, profesor sau orice altceva. Vom descrie câteva tehnici bazate pe setul de șase principii ale influenței sociale, descris de Robert Cialdini în cartea sa *Influence: Science and Practice*: reciprocitatea (ne simțim obligați să întoarcem favorurile făcute), autoritatea (alegem experți pentru a ne arăta calea de urmat), angajamentul/consecvența (trebuie să fim consecvenți în angajamentele și cu valorile noastre), raritatea (cu cât o resursa e mai dificil de procurat, cu atât ne-o dorim mai mult), simpatia (cu cât ne plac oamenii mai mult, cu atât vom fi mai tentați să îi aprobăm) și dovada socială (urmărim ce fac alții pentru a ne adapta propriul comportament). Vom explica semnificația acestor principii și vom face o trecere în revistă sumară a aplicării lor, dar nu ne vom limita doar la aceasta. Deși cele șase principii reprezintă baza celor mai multe strategii de influență socială de succes, există numeroase tehnici de persuasiune, bazate pe alți factori psihologici, pe care le vom dezvălui în această carte.

De asemenea, vom arăta cum funcționează aceste strategii în contexte diferite, concentrându-ne nu numai pe interacțiunile dumneavoastră de la locul de muncă, ci și asupra celor din viața personală – de exemplu, ca părinte, vecin sau prieten. Sfaturile pe care vi le oferim sunt practice, orientate către acțiune, etice și ușor de aplicat, presupunând un efort și un cost suplimentar neînsemnate în raport cu rezultatele lor.

Citându-l pe Henny Youngman, sperăm că atunci când veți termina de citit cartea, valiza dumneavoastră cu instrumente de persuadare va fi plină cu strategii de influențare socială dovedite științific, încât vă va fi greu să o închideți.

1 Cum puteți deveni mai convingător dând bătăi de cap publicului ?

Emisiunile de teleshopping – formatele *infomercial* – sunt din ce în ce mai frecvente în programele canalelor de televiziune, al căror număr este la rândul său în continuă creștere. Colleen Szot este una dintre cele mai cunoscute scenariste din industria teleshoppingului. Și nu degeaba: este creatoarea câtorva formate *infomercial* faimoase în Statele Unite și, de curând, a conceput un program care a dărâmat recordul de vânzări neatins de peste douăzeci de ani al unui canal de teleshopping. În programele ei se regăsesc numeroase elemente comune tuturor *infomercial*-elor – mesaje acroșante, un public exagerat de entuziast și prezența în reclamă a unei celebrități dar Szot a ales să schimbe câteva cuvinte dintr-o reclamă standard, consecința fiind o creștere impresionantă a numărului de persoane care au achiziționat produsul. Mai mult decât atât, cuvintele noi transmiteau cât se poate de clar potențialului cumpărător faptul că procesul de comandare a produsului îi poate da bătăi de cap. Care au fost acele cuvinte și cum au condus la explozia vânzărilor?

Szot a modificat bine-cunoscutul slogan care îndeamnă la acțiune „Operatorii vă așteaptă, sunați acum" cu „Dacă operatorii sunt ocupați, sunați din nou". La prima vedere, schimbarea pare nesăbuită. Până la urmă, mesajul pare să sugereze faptul că e posibil ca potențialul cumpărător să-și piardă timpul sunând și iar sunând la acel număr până când reușește

să intre în contact cu un reprezentant de vânzări. Totuși, acest punct de vedere sceptic ignoră forța principiului dovezii sociale. Pe scurt, când oamenii sunt indeciși, au tendința de a privi spre exterior, la cei din jurul lor, pentru a se hotărî. Încercați să vă imaginați scenariul generat de mesajul „operatorii vă așteaptă" în exemplul lui Colleen Szot: câțiva angajați plictisiți care-și rod unghiile sau capsează foi în timp ce așteaptă lângă telefoanele silențioase – o imagine ce sugerează cererea scăzută și vânzări lamentabile.

Imaginați-vă cum se schimbă percepția asupra popularității produsului la auzul mesajului „dacă operatorii sunt ocupați, sunați din nou". În locul operatorilor plictisiți, inactivi, vă închipuiți niște operatori care răspund simultan la mai multe telefoane fără pauză. În cazul mesajului modificat, telespectatorii vor urma exemplul celor care sună, chiar dacă nu-i cunosc. La urma urmei, „dacă liniile telefonice sunt ocupate înseamnă că și alții care se uită la acest *infomercial* sună".

Multe studii clasice din psihologia socială demonstrează puterea mimetismului social în influențarea acțiunii indivizilor. Cercetătorul Stanley Milgram și colegii săi au întreprins un experiment edificator în acest sens. Un asistent al cercetătorilor s-a oprit în mijlocul unui trotuar aglomerat din New York și a început să privească fix spre cer timp de 60 de secunde. Cei mai mulți trecători au trecut pe lângă el fără să arunce nici măcar o ocheadă pentru a observa ce privea cu atât interes asistentul. Însă când cercetătorii au mai adăugat patru privitori, numărul trecătorilor care i-au imitat s-a triplat.

Deși nu e nicio îndoială că suntem influențați profund de comportamentul celorlalți oameni, atunci când îi întrebăm pe subiecții studiilor noastre dacă purtarea celorlalți are înrâurire asupra conduitei lor, neagă cu vehemență. Însă psihologii sociali știu mai bine. Știm că abilitatea oamenilor de a identifica factorii care le influențează comportamentul este foarte scăzută. Poate acesta este unul dintre motivele pentru care cei implicați în conceperea acelor plăcuțe prin care să încurajeze

refolosirea prosoapelor nu s-au gândit să utilizeze principiul dovezii sociale în folosul lor. Întrebându-se „Ce m-ar motiva *pe mine*?" s-ar putea să ignore adevărata influență pe care alții o au asupra comportamentului lor. În consecință, ei s-au concentrat asupra efectului pozitiv al refolosirii prosoapelor asupra mediului înconjurător, elementul motivațional care este, la prima vedere, cel mai eficient în obținerea comportamentului dorit.

Vă amintiți că majoritatea clienților hotelurilor care citesc plăcuțele cu refolosirea prosoapelor dau curs rugăminții măcar pe o perioadă a șederii lor? Ce-ar fi dacă le-am transmite această informație clienților? Ar mai avea același impact asupra programului de protecție a mediului? Doi dintre noi și un alt cercetător am încercat să aflăm dacă un mesaj cu informația de mai sus este mai convingător decât mesajul adoptat la nivelul întregii industrii hoteliere.

Pentru aceasta, am creat două astfel de plăcuțe și, prin bunăvoința unui manager de hotel, le-am plasat în camere. Pe una din plăcuțe era reprodus mesajul tipic despre protecția mediului înconjurător adoptat în cea mai parte a industriei hoteliere. Clienții erau rugați să participe la acest program contribuind astfel la protejarea mediului și dovedindu-și respectul față de natură. A doua plăcuță miza pe dovada socială și conținea informația – de altfel, corectă – potrivit căreia majoritatea clienților hotelului foloseau cel puțin de două ori aceleași prosoape în timpul șederii. Aceste plăcuțe, asemenea multor altora despre care vom discuta în această carte, au fost puse la întâmplare în diferite camere ale hotelului.

Psihologii sociali au norocul să beneficieze de o echipă de asistenți entuziaști gata oricând să-i ajute să colecteze datele. Dar, după cum vă puteți imagina, niciunuia dintre asistenții noștri – și nici clienților sau consiliului de etică universitară (precum nici mamelor noastre) – nu i-ar fi surâs ideea de a se furișa în băile camerelor de hotel pentru a colecta datele. Din fericire, cameristele au fost foarte drăguțe și s-au oferit

voluntare pentru a colecta toate datele. În prima zi, după ce s-a făcut curat în camerele hotelului, s-a înregistrat dacă oaspetele a refolosit sau nu măcar un prosop.

Analizarea datelor culese a relevat că numărul oaspeților expuși la mesajul inovator potrivit căruia ceilalți clienți își refolosesc prosoapele (principiul dovezii sociale) și care au procedat similar a fost cu 26 de procente mai mare decât al celor care au recepționat mesajul clasic privind protecția mediului. Am obținut o creștere de 26 de procente a participării la program, doar prin schimbarea *câtorva* cuvinte pe plăcuță, subliniind ce fac alții. Nu a fost o schimbare rea, chiar dacă s-a bazat pe un factor despre care oamenii spun că nu are nicio influență asupra lor.

Aceste rezultate sugerează faptul că puterea dovezii sociale este foarte nimerită în încercarea de a convinge oamenii. Bineînțeles, nu trebuie subestimată importanța modului în care faceți cunoscută această informație. Cei cărora vă adresați nu vor reacționa foarte bine la îndemnul „Voi, ăia: comportați-vă ca turma. Beeheehee!”. Un îndemn precum „Alăturați-vă nenumăraților oameni care au decis să contribuie la protejarea mediului” ar putea fi mult mai convingător.

Pe lângă impactul asupra vieții publice, dovada socială vă poate influența profund viața dumneavoastră profesională. Pe lângă reclama pe care o faceți produselor celor mai bine vândute cu ajutorul unor statistici impresionante care le atestă popularitatea (gândiți-vă la mesajul McDonald’s „Milioane de oameni serviți”), nu uitați de declarațiile clienților și cumpărătorilor satisfăcuți. Este important să vă folosiți de aceste aprecieri atunci când susțineți o prezentare în fața potențialilor clienți cărora le trebuie niște argumente în plus privind beneficiile pe care organizația dumneavoastră le oferă. Și mai mult decât atât, puteți crea un context în care clienții dumneavoastră fideli să aibă ocazia să le spună viitorilor clienți cât de bine colaborează cu compania. Puteți face acest lucru organizând un dineu oficial sau un seminar la care sunt invitați clienți

fideli și potențiali, având grijă să aranjați locurile în așa fel încât aceștia să fie intercalați. Acest aranjament poate favoriza inițierea unor conversații în care clienții mulțumiți le pot povesti potențialilor clienți despre avantajele colaborării cu organizația dumneavoastră. Și dacă, după ce vă mulțumesc pentru dineu, potențialii clienți vă spun că vor reveni cu un telefon pentru a vă informa în legătură cu decizia lor, nu uitați să le transmiteți sa încerce din nou dacă linia telefonică e ocupată...

2 Cine poate schimba macazul ?

Mesajul alcătuit de noi după principiul dovezii sociale a avut un efect pozitiv asupra numărului celor care au refolosit prosoapele; astfel avem dovada că oamenii sunt influențați de comportamentul celorlalți. Însă acest rezultat ridică o altă întrebare: *pe cine* imită indivizii cel mai frecvent?

De exemplu, sunt mai înclinați clienții să refolosească prosoapele dacă li se oferă informații în această privință despre oaspeții care au stat în *aceeași cameră* înaintea lor, spre deosebire de cei cărora li se dau detalii despre clienții hotelului în general? Avem motive bune să credem că nu. De fapt, nu e logic să acorzi mai multă credibilitate informațiilor despre o singură cameră, din două motive. În primul rând, din motive obiective, nu-i priviți cu foarte multă înțelegere pe foștii ocupanți ai camerei dumneavoastră. La urma urmei, ei sunt oamenii care, doar pentru că au stat acolo înainte, au contribuit la deteriorarea camerei și a confortului acesteia mai mult decât alți clienți ai hotelului. În al doilea rând, nu avem niciun temei să credem că atitudinea foștilor ocupanți ai camerei are o justificare mai îndreptățită decât a celor care au stat în camera alăturată. Însă, după cum am explicat mai devreme, numeroase cercetări psihologice ne arată că părerile noastre despre ceea ce-i motivează pe oameni să se comporte într-un anumit fel sunt greșite.

Vă amintiți că mesajul construit după principiul dovezii sociale folosit în studiul din hotel informa clienții că și ceilalți

oaspeți – mai exact, majoritatea clienților care au stat în hotel – și-au refolosit prosoapele cel puțin o dată pe perioada șederii. Am decis să mergem mai departe în acest sens, inițiind alt studiu, în care unor clienți ai hotelului li s-a adresat rugămintea de reutilizare a prosoapelor bazată pe dovada socială a oaspeților care au stat în *aceeași cameră* în trecut. Astfel, pe lângă apelul standard la protejarea mediului folosit în studiul anterior, pentru unii clienți s-a conceput și un mesaj ce-i informa că majoritatea celor care fuseseră cazați în camera lor au participat la program în timpul șederii.

Analiza datelor obținute a relevat că oaspeții cărora li s-a transmis mesajul că majoritatea clienților care stătuseră în trecut în cameră lor participaseră la program au fost mult mai receptivi la îndemn decât cei care citiseră doar mesajul standard. În comparație cu apelul standard de protejare a mediului, s-a remarcat o creștere cu 33 de procente a participării. Aceste rezultate sugerează faptul că, dacă Henny Youngman ar fi citit în baie un mesaj care să-i transmită că nicio persoană care mai stătuse în camera sa nu furase vreodată un prosop, i-ar fi fost mai ușor să-și închidă valiza și să plece din hotel. Dar de ce?

Ne este mai ușor să ne supunem unor norme de conduită într-un anumit mediu, situație sau circumstanță atunci când acestea se pliază pe normele personale legate de ele. De exemplu, când vă aflați într-o bibliotecă publică, urmați regulamentul altor biblioteci, pășind ușor prin secțiunea dedicată literaturii și șușotind din când în când cu prietenii sau vă ghidați după regulile din barul dumneavoastră preferat, trântindu-vă cartea de frunte ca pedeapsă și bând un pahar de fiecare dată când citiți un cuvânt care începe cu litera „e”? Dacă vreți să evitați o interdicție de intrare la bibliotecă pe viață pe care ați primi-o când bibliotecarul v-ar surprinde încercând să vă loviți cu cartea în frunte, cu siguranță veți alege să respectați regulamentul respectivei biblioteci.

Am descris mai sus importanța aprecierilor în încercarea de a influența în folosul dumneavoastră opinia altora. Rezultatele

acestui experiment sugerează faptul că, cu cât persoana care face aprecierile seamănă mai mult cu publicul-țintă, cu atât mesajul transmis este mai convingător. Asta înseamnă că va trebui să fiți cât mai obiectiv când decideți ce aprecieri să folosiți într-o reclamă. Nu trebuie să începeți cu aprecierea de care sunteți cel mai mândru, ci cu cea mai apropiată de nevoile publicului-țintă. De exemplu, un profesor care încearcă să convingă un elev să vină mai des la școală ar trebui să le solicite celorlalți elevi aprecieri legate de avantajele prezenței la ore, dar nu celor din primele rânduri, ci celor care se află lângă elevul pe care dorește să-l convingă.

Un alt exemplu : dacă vreți să vindeți un program patroanei unui lanț de saloane de înfrumusețare, arătați-i cât de mulțumiți sunt ceilalți patroni de saloane de software-ul dumneavoastră ; va fi cu siguranță mai impresionată de această informație decât de aprecieri similare care atestă succesul produsului la British Airways. Până la urmă, e foarte probabil să se gândească „Dacă alții ca mine au obținut rezultate bune cu acest produs nou, atunci ar trebui să fie bun și pentru mine”.

Dacă sunteți lider sau manager și încercați să vă convingeți angajații să folosească un sistem nou, e indicat să cereți opinia persoanelor din același departament care au făcut deja schimbarea. Ce se întâmplă totuși dacă ați încercat deja acest lucru și vă loviți în continuare de încăpățânarea unui angajat – poate o persoană care a lucrat cel mai mult cu vechiul sistem – pe care nu reușiți să-l convingeți ? O greșeală frecventă pe care o fac managerii constă în alegerea celui mai bun vorbitor dintre angajați care încearcă să-i explice subalternului încăpățânat ce beneficii aduce adoptarea noului sistem, chiar dacă cei doi nu au nimic în comun. Strategia cea mai bună a managerului presupune solicitarea opiniilor unui angajat mai apropiat de cel refractar – poate chiar cineva care a lucrat cu el pe vechiul sistem un timp îndelungat –, chiar dacă acea persoană este mai puțin convingătoare sau populară.

3 Ce greşeală comună conduce la anularea mesajelor ?

Reclamele sunt construite ca să „miște” produsele, și nu oamenii. La începutul anilor 70, organizația Keep America Beautiful a creat însă un spot considerat la vremea respectivă atât de emoționant încât mulți l-au considerat drept cel mai eficient din toate timpurile. Creat pentru a atinge coarda sensibilă a publicului american, spotul înfățișează un nativ american întristat de degradarea continuă a mediului înconjurător; reacția lui – o singură lacrimă tulburătoare. Peste mai mulți ani, aceeași organizație a creat o nouă campanie, folosind imaginea aceluiași nativ american. De data aceasta, camera de filmat surprinde câțiva oameni care își beau cafeaua, citesc ziare sau fumează, așteptând într-o stație de autobuz. Când sosește autobuzul, toți urcă și camera panoramează stația goală, plină de pahare aruncate, ziare și mucuri de țigară. Ultimul cadru al panoramării de la dreapta spre stânga este un afiș cu nativul american care pare că privește scena, având încă lacrimă în ochi. În ultimul cadru, apare textul care constituie mesajul spotului: „Înapoi din cauza neglijenței publice”.

„Înapoi din cauza neglijenței publice”. Ce fel de mesaj este evidențiat prin acest enunț și prin mediul înfățișat în această reclamă? Transmite telespectatorilor că, în ciuda dezaprobării clare a aruncării gunoaielor în acest mod, mulți oameni, de fapt, se comportă în acest mod. Deși comunicarea dezaprobării

vehemente a unui asemenea comportament poate fi motivantă, expunerea ideii că este o practică obișnuită reprezintă o dovadă socială puternică prin care acel comportament riscă să devină mai frecvent. Ca urmare a faptului că principiul dovezii sociale constă în tendința oamenilor de a urma cele mai frecvente acțiuni, spotul poate avea efecte atât negative, cât și pozitive.

Există nenumărate alte exemple în viața de zi cu zi. Centrele de sănătate și spitalele afișează mesaje în camerele de așteptare, doctorii manifestându-și nemulțumirea în privința neprezentării la programări și fiind mirați să constate că rata celor care nu se prezintă la programări crește și mai tare. Partidele politice înțeleg greșit impactul mesajelor lor, condamnând amplificarea dezinteresului pentru vot, însă ajung să se confrunte cu și mai mulți alegători care refuză să voteze. În Arizona, vizitatorii Parcului Național Petrified Forest află de pe plăcile inscripționate că parcul este în pericol să se desființeze din cauza faptului că vizitatorii iau bucăți de lemn pietrificat de pe terenul parcului: „Moștenirea vă este vandalizată în fiecare zi de hoții care fură câte o bucățică de lemn pietrificat, în total 14 tone pe an".

Deși aceste exemple reflectă realitatea și bunele intenții sunt evidente, persoanele din spatele campaniilor nu realizează faptul că, folosind dovada socială negativă ca parte a mesajului lor de atenționare, e posibil să direcționeze în mod necugetat publicul spre comportamentul nedorit, și mai puțin spre contracararea lui. Am aflat despre problema furtului de lemn din Petrified Forest de la un fost student. Vizitase Petrified Forest cu logodnica sa – pe care a descris-o drept cea mai cinstită persoană pe care o cunoscuse vreodată, care nu împrumutase niciodată o agrafă pentru foi fără s-o returneze. Au văzut mesajul de avertizare privind furtul de lemn pietrificat. În timp ce citeau mesajul, a fost șocat când logodnica sa cea cinstită l-a înghiontit cu cotul în coaste și i-a șoptit „Ar fi bine să luăm câteva bucăți de lemn cât mai avem timp".

Pentru a testa rolul dovezii sociale negative (și pentru a vedea dacă putem construi un mesaj mai eficient), unul dintre autori și o echipă formată din alți cercetători ai comportamentului uman au creat două plăcuțe cu mesaje ce aveau ca scop stoparea furtului de lemn din Parcul Național Petrified Forest. Mesajul construit pe baza dovezii sociale negative arăta că mulți alți vizitatori furaseră lemn. Mai exact, „Mulți vizitatori din trecut au furat lemn pietrificat din pădure, schimbând starea naturală a parcului Petrified Forest" și era însoțit de o fotografie în care câțiva vizitatori luau bucăți de lemn. Al doilea mesaj nu conținea informații din sfera dovezii sociale. Spunea doar că furtul lemnului nu era aprobat ca gest, „Vă rugăm să nu luați lemn pietrificat din parc, pentru a păstra starea naturală a pădurii pietrificate". Acest mesaj era însoțit de fotografia unui singur vizitator care fura o bucată de lemn, încadrată într-un cerc roșu, (semnul universal pentru „Interzis"). De asemenea, într-un perimetru nu am pus niciuna din cele două plăcuțe.

Fără știrea vizitatorilor parcului am plasat bucăți marcate de lemn pietrificat de-a lungul potecilor vizitate și am pus plăcuțe de ambele tipuri la intrările pe fiecare potecă. Procedând în acest fel, am reușit să observăm modul cum au influențat cele două mesaje furtul lemnului.

Rezultatul, care ar trebui să îngrozească echipa managerială a Parcului Național, a relevat că, în comparație cu perimetrul de control în care doar 2,92 procente din bucățile de lemn au fost furate, dovada socială negativă a instigat la un procent mult mai mare de furturi (7,92 procente). În esență, aproape că a triplat furtul de lemn. Aceasta nu era o strategie de prevenire a infracționalității; era o *strategie de promovare a acesteia*. Pe de altă parte, celălalt mesaj, care ruga simplu vizitatorii să nu fure lemn, a redus actul infracțional (1,67 procente), care a fost mai mic decât cel din zona de control. Aceste rezultate indică faptul că atunci când un comportament nedorit apare foarte des, el poate cauza în mod inconștient

probleme, dacă informația este făcută publică. Astfel, în loc să răspândească dovezi sociale negative, cei care se ocupă cu publicitatea de acest gen ar trebui să îndrepte atenția publicului asupra a ceea ce ar trebui sau n-ar trebui să facă. Sau, dacă circumstanțele o permit, atenția publicului trebuie îndreptată asupra tuturor celor care se comportă pozitiv. Uneori, acest lucru poate fi realizat printr-o reactualizare simplă a statisticilor. De exemplu, deși se fură anual 14 tone de lemn pietrificat din parc, numărul real al hoților este nesemnificativ (doar 2,92% din numărul total de vizitatori), comparativ cu numărul mare de oameni care respectă regulamentul parcului și aleg să păstreze intacte resursele naturale ale acestuia.

Care sunt implicațiile încercării dumneavoastră de a fi mai convingător? Să ne imaginăm că sunteți manager și observați că prezența la întâlnirile lunare se reduce constant. În loc să atrageți atenția asupra faptului că tot mai mulți oameni sunt absenți, vă puteți exprima îngrijorarea și, de asemenea, puteți scoate în evidență faptul că cei care nu participă la ședințe sunt puțini, evidențiind numărul mare de oameni care vin frecvent. În același mod, oamenii de afaceri ar trebui să comunice numărul de departamente, angajați și/sau colegi care s-au adaptat deja unui alt stil de muncă, unui nou sistem software sau unui nou serviciu pentru clienți în procedurile zilnice. Făcând acest lucru, se asigură că utilizează în mod pozitiv forța dovezii sociale în loc să agraveze situația prin exprimarea nemulțumirii în privința celor care nu participă la ședințe.

4 Cum evitați „centrul magnetic” când metodele de convingere eşuează ?

Studiul realizat în Parcul Național Petrified Forest scoate clar în evidență faptul că oamenii au tendința instinctivă de a face ceea ce fac ceilalți, chiar și atunci când acel comportament este incorect din punct de vedere social. Însă, deși am reformulat mesajul pentru ca acesta să se focalizeze asupra tuturor celor care se comportă corect în astfel de situații, din păcate efectul nu este întotdeauna cel dorit. Ce poate face transmițătorul mesajului în asemenea cazuri ?

Considerăm ca exemplu un studiu pe care doi dintre autori alături de alți colegi l-au realizat sub coordonarea cercetătorului Wes Schultz. În primă fază, am obținut permisiunea a 300 de familii din California să înregistrăm energia consumată de ele săptămânal*. Asistenții noștri au mers în zonele laterale sau în spatele caselor participante la studiu și au citit contoarele electrice pentru a obține linia de referință a consumului săptămânal de energie pentru fiecare clădire. Ulterior, am agățat câte o plăcuță pe ușa fiecărei case, în care am specificat

* Menționăm pentru persoanele îngrijorate de integritatea fizică a asistenților noștri că aceștia și-au îndeplinit sarcinile în timpul zilei și nu li s-a permis să intre în curțile în care erau câini dezlegați. Stați liniștiți, nici un asistent nu a fost rănit în timpul cercetării.

consumul de energie raportat la cel al vecinilor. Jumătate dintre proprietari au consumat mai multă energie decât media, în timp ce cealaltă jumătate a consumat mai puțin.

Analiza a relevat că în următoarele săptămâni, cei care consumaseră mai mult decât media au redus consumul de energie cu 5,7 procente. Nu a fost o surpriză foarte mare. Totuși, un lucru interesant a fost faptul că cei care consumaseră *mai puțin* curent electric decât vecinii lor *au crescut* consumul cu 8,6 procente. Aceste rezultate indică faptul că majoritatea reacționează ca un fel de „centru magnetic", acest lucru însemnând că oamenii care deviază de la medie tind să fie atrași către ea – își schimbă activitățile pentru a fi mai aproape de normă, indiferent dacă până atunci se comportaseră într-un mod dorit sau nedorit din punct de vedere social.

În acest caz, cum prevenim efectul de bumerang ocurent atunci când oamenii care se comportau corect din punct de vedere social află că au deviat de la norma (mai puțin dorită)? Poate că ar fi bine ca aprobarea socială în ceea ce privește comportamentul pozitiv să fie exprimată printr-un simbol, care nu numai că ar semnala dezirabilitatea socială, dar ar oferi și un sprijin pozitiv sub forma unei creșteri a stimei de sine.

Însă ce fel de simbol ar trebui să folosim? Imaginea degetului mare sugerând succesul? Un timbru special?

Ce spuneți despre o simplă figură zâmbitoare? Pentru a testa această idee, am mai inclus un experiment în studiul nostru. Pe plăcuțele agățate în fața caselor am imprimat fie o față zâmbitoare ☺, fie una încruntată ☹ în funcție de consumul de energie din săptămâna respectivă, raportat la media vecinilor. Datele culese au evidențiat faptul că folosirea figurii încruntate nu a adus nicio schimbare. Cu alte cuvinte, cei care consumaseră o cantitate mare de curent electric au redus consumul, la fel ca în etapa precedentă, cu 5 procente independent de fața dezaprobatoare. Totuși, am fost impresionați de impactul pe care l-a avut figura zâmbitoare de pe plăcuțele puse în fața caselor celor care consumaseră o cantitate relativ mică de

energie. În timp ce plăcuțele fără simbol indicaseră o creștere de 8,6 procente a energiei consumate, casele cu „figuri zâmbitoare" au continuat să consume puțină energie.

Rezultatele acestui studiu au demonstrat nu numai puterea normei sociale care atrage ca un magnet comportamentul oamenilor, dar a indicat și modul în care putem reduce probabilitatea ca mesajul care aprobă comportamentul dezirabil să nu se întoarcă împotriva populației care îl primește.

Să considerăm un alt exemplu. Presupunem că este publicat raportul intern al unei companii, ce conține date potrivit cărora o parte dintre angajați ajung târziu la serviciu în 5,6 procente din cazuri. Vestea bună este că cei care ajung mai târziu de atât vor încerca, probabil, să-și adapteze comportamentul la cel din normă, însă vestea proastă este că la fel vor face și cei care erau mereu punctuali. Acest studiu scoate clar în evidență faptul că cei care tind să respecte regulile trebuie lăudați imediat pentru comportamentul lor pozitiv, arătându-li-se cât de apreciată le este punctualitatea.

Cei care lucrează în relații publice ar trebui, de asemenea, să țină seama de impactul pe care îl au mesajele lor. De exemplu, deși absenteismul la ore e în continuă creștere, profesorii ar trebui să declare public faptul că majoritatea părinților au grijă ca odraslele lor să frecventeze regulat cursurile și să laude acest aspect, arătându-și, în același timp, dezaprobarea față de numărul mic de părinți care își neglijează copiii.

5 De ce îşi doresc oamenii mai puțin atunci când li se oferă prea mult ?

Cu toții cunoaștem senzația. Avem un nou serviciu și suntem imediat asaltați de tone de hârtii prin care ni se cere să luăm tot felul de decizii importante. Pentru mulți, una dintre aceste decizii constă în înscrierea într-un program de asigurări de pensii, prin care o parte din salariul nostru va merge într-un fond de investiții accesibil mai târziu. Dacă ne decidem să ne înscriem, ni se oferă mai multe opțiuni din care o alegem pe cea mai avantajoasă pentru noi. Totuși, în ciuda numeroaselor îndemnuri de a ne angaja într-un astfel de sistem care include, deseori, avantaje privind impozitele și contribuțiile angajatorului, mulți oameni nu profită de această oportunitate. De ce? Oare nu cumva pentru că organizațiile descurajează inconștient înscrierea, oferind *prea multe* opțiuni?

Sheena Iyengar, expert în comportament, crede că acesta ar fi motivul. Cercetătoarea a analizat împreună cu câțiva colegi programele de pensii private ale unor companii pe un eșantion de aproape 800.000 de muncitori, observând modul în care variau ratele de participare în funcție de numărul de opțiuni de investiții oferite. Cercetătorii au relevat că, cu cât se ofereau mai multe posibilități de alegere, cu atât scădea rata de înscriere a angajaților în program. De asemenea, au conchis că, la fiecare zece fonduri adiționale pe care o companie le oferea angajaților ei, rata de participare scădea cu aproape 2 procente. Prin comparație, a rezultat că atunci când erau

oferite doar două opțiuni de investiții, rata de participare era de aproape 75 de procente, însă atunci când se ofereau 59 tipuri de investiții, rata scădea la aproape 60 de procente.

Iyengar și sociologul Mark Lepper au încercat să determine dacă efectul negativ al unor oferte prea numeroase se regăsea și în alte domenii, precum cel al produselor alimentare. Au organizat o expoziție la un supermarket bine cotat, în care a fost prezentată o varietate de dulcețuri făcute de un singur producător. Pe parcursul studiului, cercetătorii au variat numărul de arome oferite, de la 6 până la 24. Rezultatele au demonstrat o diferență uimitoare și evidentă între cele două expuneri : doar 3 procente din cei care au participat la expoziția cu cele mai multe varietăți de arome au cumpărat un borcan cu dulceață, spre deosebire de cele 30 de procente care au cumpărat un borcan de la expoziția cu arome mai puține.

Ce anume a contat în creșterea înzecită a vânzărilor ? Cercetătorii presupun că, atunci când există atât de multe opțiuni, consumatorii sunt frustrați de luarea unei decizii, poate și din cauza faptului că trebuie să aleagă între atât de multe varietăți. Acest lucru poate conduce la anularea sarcinii și la o reducere generală a motivației și interesului în ceea ce privește produsul. Aceeași explicație se poate aplica și în cazul fondului de pensii.

Înseamnă că a oferi mai multe alternative este un lucru dăunător ? Înainte de a încerca să răspundem la această întrebare, să ne îndreptăm puțin atenția asupra celebrelor magazine de dulciuri din Vancouver, La Casa Gelato. Aici se găsește *gelato*, înghețată și *sorbetto* cu toate aromele imaginabile și inimaginabile. La început pizzerie sportivă în cartierul comercial din Vancouver, La Casa Belato s-a transformat în ceea ce patronul Vince Misceo descrie drept o „țară de basm a dulciurilor”. La intrarea în magazin, clienții dau cu ochii de un spațiu cu peste două sute de arome, precum asparagus sălbatic, smochine și migdale, oțet aromatic de trandafir, ardei iute mexican, usturoi, rozmarin, păpădie și curry.

Având în vedere rezultatele științifice discutate anterior, a făcut oare Vince Misceo o greșeală oferind peste două sute de opțiuni? Proprietarul magazinului îmbrățișează, fără îndoială, filozofia conform căreia clienților trebuie să li se ofere cât mai multe opțiuni pentru ca afacerea să meargă bine și se pare, având în vedere succesul acestuia, că are dreptate. În primul rând, varietatea mare de arome a adus o publicitate apreciabilă afacerii sale – oferta extrem de variată a devenit o caracteristică unică, de bază a mărcii. În al doilea rând, o mare parte a clientelei pare să savureze cu adevărat – atât la propriu, cât și la figurat – procesul probării și al alegerii finale a aromelor pe care doresc să le încerce. În al treilea rând, creșterea numărului de opțiuni disponibile poate fi de ajutor atunci când clienții par să știe exact ce doresc sau doar caută un magazin în care să găsească un lucru anume.

Cu toate acestea, există puține companii care se bucură de o mulțime de cumpărători, pur și simplu încântați de oportunitatea de a alege dintr-o varietate largă de produse și servicii. Mai există și cazul în care potențialii clienți nu știu exact ce-și doresc până nu trec în revistă toate opțiunile. Pentru majoritatea oamenilor de afaceri, aceasta înseamnă că, prin saturarea pieței cu un număr redundant de varietăți de produse se face un deserviciu nechibzuit ratei vânzărilor și, drept rezultat, pot descrește profiturile. În astfel de cazuri, într-o afacere se poate îmbunătăți motivația consumatorului de a cumpăra produsele și serviciile prin revizuirea liniei de producție și eliminarea bunurilor redundante sau mai puțin populare.

Există numeroși producători ai unei varietăți de bunuri de consum care, în ultimii ani, și-au redus aria de opțiuni oferite, uneori ca reacție la dezacordul clienților în privința multitudinii de opțiuni oferite. Să luăm drept exemplu Procter & Gamble, care oferă o gamă variată de produse, de la detergenți până la medicamente. Când compania a redus numărul versiunilor produsului Head & Shoulders, unul dintre cele mai populare

șampoane, de la 26 la „doar" 15 variante, au constatat imediat o creștere cu 10 procente a vânzărilor.

Ce ar putea însemna acest lucru pentru dumneavoastră? Să presupunem că lucrați pentru o companie care vinde mai multe varietăți ale aceluiași produs. Deși, inițial, e contrar intuiției dumneavoastră, este bine să vă gândiți la reducerea numărului de opțiuni oferite pentru a crește la maximum interesul pentru produsele vândute. Acest lucru e evident atunci când aveți clienți care nu știu cu exactitate ce doresc. Bineînțeles, pot exista și alte beneficii ale reducerii ofertei, precum un spațiu mai mare de depozitare, reducerea cheltuielilor pentru materialele brute și a costurilor de marketing și merchandising presupuse de promovarea unei game mai mici de produse. Puteți face un exercițiu simplu de revizuire a gamei de produse și să vă puneți întrebarea: atunci când avem clienți care nu sunt hotărâți în legătură cu ceea ce vor, ar putea numărul de opțiuni pe care le oferim să îi determine să caute alternative în altă parte?

Învățămintele acestui studiu pot fi aplicate și în viața de familie. Să le oferiți copiilor mai multe opțiuni privind cartea pe care s-o citească sau ce vor să mănânce la cină poate fi, fără îndoială, un lucru benefic, însă prea multe alegeri pot fi copleșitoare și, în final, demotivante. O veche zicală spune că varietatea reprezintă sarea și piperul vieții, dar după cum demonstrează cercetarea științifică, în anumite cazuri prea multă varietate – adică prea multe condimente – poate denatura gustul și, în consecință, vă diminuează șansele de persuadare.

6 Când un bonus devine o răspundere ?

Un set de articole de papetărie. Un pix. O cutie de cosmetice. O cutie de bomboane. O mostră de parfum sau apă de colonie. O sticluță cu ulei de masaj. Toate sunt exemple de cadouri sau servicii oferite gratis de companii care, la un moment dat al vieții de consumator, probabil că v-au determinat să fiți tentat să cumpărați ceva numai ca să le primiți și pe ele. Uneori, aceste mici atenții au reprezentat un factor de decizie când ați ales un produs în detrimentul altuia. Însă dacă tuturor le place un astfel de cadou, cum se face că oferirea lui poate avea efect de bumerang?

Sociologul Priya Raghubir a vrut să testeze ideea conform căreia, atunci când consumatorilor li se oferă un bonus pentru a achiziționa un produs (produsul-țintă), valoarea percepută și dorința de a obține numai produsul reprezentat de bonus scad rapid. Cercetătoarea a sugerat faptul că asta se întâmplă deoarece consumatorii pot deduce faptul că producătorul nu renunță la un produs valoros degeaba. De fapt, chiar se pot întreba „Oare ce e în neregulă cu acest lucru?”. De exemplu, oamenii presupun că produsul obținut gratis este învechit sau demodat sau că oferta a depășit cu mult cererea și producătorul încearcă, pur și simplu, să se descotorosească de stoc.

Pentru a testa ideea că valoarea unui produs scade atunci când este oferit cadou, Raghubir i-a rugat pe participanții la experiment să se uite într-un catalog duty-free în care se

prezenta ca produs-țintă un lichior și ca bonus o brățară cu perle. Primul grup de participanți a fost rugat să evalueze oportunitatea de a achiziționa brățara oferită cadou, iar al doilea grup a fost rugat să evalueze brățara ca produs vândut la adevărata valoare. Rezultatul a confirmat ipoteza: subiecții cărora brățara le era oferită bonus ar fi plătit cu 35 de procente mai puțin pentru ea în condițiile achiziționării numai a acesteia decât cei cărora le-a fost prezentată ca produs singular.

Aceste rezultate sugerează câteva potențiale consecințe negative pentru afacerile care promovează o anumită linie de produse prin introducerea unor bunuri sau servicii gratis, care se vând, în mod normal, independent. Raghubir sugerează faptul că un mod eficient de a preveni efectul de bumerang al cadourilor sau serviciilor oferite gratis este de a informa sau de a-i aminti consumatorului adevărata valoare a produsului. De exemplu, imaginați-vă că lucrați pentru o companie de software. O modalitate de a-i stimula pe clienți să facă noi investiții este de a oferi un software gratis, de exemplu, unul de securitate. Dacă în reclamele sau e-mailurile dumneavoastră oferiți acest produs gratis și nu subliniați cât i-ar costa pe clienți achiziționarea separată, irosiți o modalitate eficientă de a promova o ofertă valoroasă și importantă. La urma urmei, dacă scrieți „gratis” pe produs, acest lucru se traduce în cifre prin 0,00 lire și nu este un mesaj pe care ați vrea să-l transmiteți noilor consumatori despre valoarea produselor dumneavoastră. Pentru a vă asigura că oferta este văzută la adevărata ei valoare, clientul trebuie să fie informat în legătură cu prețul real. Așadar, evitați mesaje de genul „Primiți gratis un program de securitate”. Mesajul ar trebui să fie „Primiți un program de securitate în valoare de 150 de lire, fără să plătiți nimic”.

Autoaprecierea activității dumneavoastră nu se aplică numai în domeniul afacerilor. Se poate aplica pentru oricine dorește să-i influențeze pe alții. Puteți să-i explicați unui coleg faptul că nu este nicio problemă să mai stați o oră în plus la serviciu

pentru a-l ajuta la finalizarea unui proiect important, tocmai pentru că știți cât de mult contează aceasta pentru viitorul afacerii sale. O strategie care s-ar putea dovedi mult mai eficientă decât a nu spune nimic este să-i sugerați colegului dumneavoastră faptul că petreceți o oră prețioasă din timpul liber lucrând alături de el.

În același mod, dacă faceți parte din consiliul administrativ al unei școli care oferă un program *after-school* gratis pentru elevi, ar trebui să amintiți în discuțiile cu părinții costul real pe care aceștia l-ar plăti la o școală privată pentru același tip de program. Făcând acest lucru, nu numai că veți da un plus de valoare ofertei, dar probabil că veți mări numărul elevilor înscriși la acest program.

Aceste cercetări nu aduc beneficii numai în afaceri și în serviciile publice; ele se pot aplica și în viața de familie. Puteți folosi rezultatele acestui studiu pentru a vă convinge socrii că veți pune mai mare preț pe sfaturile lor dacă încetează să vi le mai ofere „gratis”.

7 Cum poate stimula un nou produs mai bun vânzarea unuia inferior ?

Acum câțiva ani, proprietarul unui magazin de electrocasnice pentru bucătărie, Williams-Sonoma, a promovat o mașină de făcut pâine, superioară celei mai vândute de până atunci. Recomandarea acestui nou produs a condus la dublarea vânzărilor celuilalt. Care a fost motivul ?

Williams-Sonoma este o corporație de retail de succes. Povestea sa a început la sfârșitul anilor '40, începutul anilor '50, când Chuck Williams, un antreprenor din Sonoma, California, se afla într-o excursie cu câțiva prieteni la Paris. Acolo au văzut pentru prima dată echipamente specializate pentru gătit – tigăi pentru omletă și forme pentru *soufflé* produse de calitate ce nu se găseau în Statele Unite. Și așa s-a născut magazinul de electrocasnice pentru bucătărie Williams-Sonoma. S-a extins rapid, prin deschiderea a mai multor magazine și publicarea unui catalog de promovare. Astăzi, compania și filialele ei au vânzări anuale cu amănuntul care depășesc 3,5 miliarde de dolari. O parte din venituri provin din desfacerea mașinii de făcut pâine ale cărei vânzări aproape s-au dublat după ce a apărut pe piață o altă mașină mai performantă și mai scumpă.

Care este motivul ? Potrivit cercetătorului Itamar Simonson, atunci când consumatorii iau în considerare o serie de opțiuni în ceea ce privește un produs tind să considere mai viabile

alternativele „de compromis” – cele care se află între ceea ce au nevoie și cât pot cheltui. Cumpărătorii fac deseori compromisuri când trebuie să aleagă între două produse și optează pentru varianta mai puțin costisitoare. Totuși, când li se oferă și al treilea produs mai scump decât celelalte două, ei oscilează între produsul mai ieftin și cel mediu. În cazul mașinilor de făcut pâine promovate de Williams-Sonoma, introducerea unui produs mai scump a făcut ca mașina mai ieftină să pară o alegere mai înțeleaptă, mai puțin costisitoare.

Cum putem învăța din vânzarea unei mașini de făcut pâine să ne învârtim ca aluatul și să creștem în anumite situații? Presupunem că aveți o afacere sau sunteți director de vânzări însărcinat cu desfacerea unor produse și servicii. E bine să știți că produsele cele mai bune sub aspect calitativ și al prețului vă aduc două beneficii importante pentru afacere. Primul e faptul că aceste produse superioare pot satisface nevoile unui grup restrâns de clienți fideli sau potențiali atrași numai de astfel de oferte. Drept rezultat, veți înregistra o creștere mare a venitului. Al doilea avantaj, mai puțin evident și cunoscut, al faptului că oferta dumneavoastră include astfel de produse este că următorul model, mai scump, va fi considerat atractiv din punctul de vedere al prețului.

Luăm ca exemplu o situație curentă, în care se ignoră potențialul acestui principiu – alegerea unei sticle de vin la un bar sau restaurant. În numeroase baruri sau restaurante, vinurile cele mai scumpe sunt enumerate la sfârșitul meniului, rămânând de multe ori neobservate de clienți. În alte locuri, șampaniile de calitate sunt trecute pe un meniu separat, iar vinurile și șampaniile inferioare din punct de vedere calitativ nu apar ca variantă de compromis, devenind mai puțin atractive pentru clienți. Operând o simplă modificare și menționând vinurile și șampaniile de calitate la începutul meniului, restaurantele sau barurile mizează pe forța compromisului.

Această strategie poate fi eficientă și în relațiile de serviciu. De exemplu, să presupunem că firma dumneavoastră suportă

cheltuielile participării dumneavoastră la o conferință care are loc pe un vas de croazieră și doriți să stați într-o cabină cu fereastră. În loc să îi solicitați managerului cabina cu fereastră, puteți să o precizați alături de alte două posibilități – o cabină fără fereastră, mai puțin pitorească, și o cabină cu balcon, în mod evident mai bună, dar prea costisitoare. Construind acest set de alternative în jurul opțiunii preferate, veți crește șansa ca managerul dumneavoastră să vă îndeplinească dorința.

Strategia de compromis nu se aplică doar în cazul mașinilor de făcut pâine, vinurilor sau cazării. Oricine are de oferit o varietate de produse sau servicii poate constata că produsele medii devin mai populare, dacă în fruntea listei le oferă pe cele mai costisitoare. De asemenea, este important să recunoaștem faptul că, dacă firma dumneavoastră adoptă această strategie de compromis, e posibil ca o scădere bruscă a vânzărilor unor produse medii să vă tenteze să opriți vânzarea lor. Totuși, după cum sugerează studiile făcute, înlăturarea produsului fără ca acesta să fie înlocuit cu altul superior calitativ ar putea produce un efect negativ de domino care ar debuta cu următoarea versiune a produsului și ar conduce la prăbușirea vânzărilor. O astfel de schimbare a alegerii de compromis a clientului vă va aduce și pe dumneavoastră într-o zonă de compromis.

8 Teama convinge sau paralizează ?

În discursul său inaugural, cel de-al 32-lea președinte al Statelor Unite, Franklin Delano Roosevelt, a rostit următoarele cuvinte faimoase adresate americanilor neliniștiți, din vremea Marii Depresiuni: „În primul rând, vreau să-mi exprim convingerea fermă că singurul lucru de care trebuie să ne temem este teama însăși... cea care anulează eforturile necesare prin care să transformăm eșecul în succes". Cât de adevărate au fost cuvintele lui Roosevelt? Când încercăm să convingem publicul, oare frica paralizează, așa cum sugera președintele, sau motivează?

În cele mai multe cazuri, cercetările au demonstrat că discursurile care nasc frica stimulează, de obicei, receptorii să ia atitudine pentru a reduce amenințarea. Această regulă generală are, totuși, o excepție importantă: când mesajul care produce frica descrie pericolul, însă receptorilor nu li se explică în mod clar, concret, metodele eficiente de reducere a amenințării, s-ar putea ca aceștia să se confrunte cu frica prin „reprimarea" mesajului sau negarea lui. Drept consecință, e foarte posibil să nu ia nicio atitudine.

Într-un studiu condus de Howard Leventhal și colegii săi, studenții sunt rugați să citească o broșură privind sănătatea publică despre pericolul reprezentat de infecția cu tetanos. Broșura era ilustrară sau nu cu imagini înfricoșătoare cu cei care contractaseră tetanosul. În plus, studenților li se oferea sau nu un plan de vaccin antitetanos. La final, exista un grup

de control alcătuit din studenți care nu primeau niciun avertisment legat de tetanos, însă primeau un plan de vaccinare împotriva bolii. Mesajul cel mai terifiant motiva receptorii să-și facă vaccinul doar dacă includea un plan de identificare a metodelor specifice de evitare a tetanosului prin injectare, reducând astfel frica de boală. Aceste rezultate ajută la înțelegerea faptului că este important să introducem în mesajele ce induc teama și anumite recomandări prin care se poate evita pericolul descris: cu cât oamenii văd mai clar mijloacele comportamentale de atenuare a fricii, cu atât vor ajunge mai greu la faza de negare a pericolului.

Aceste rezultate se pot aplica în afaceri și nu numai. De exemplu, campaniile de publicitate care informează potențialii clienți asupra pericolelor pe care produsele sau serviciile companiei dumneavoastră le pot reduce ar trebui să fie întotdeauna însoțite de pașii clari, specifici și eficienți pe care clienții ar trebui să-i urmeze pentru a evita pericolul. Dacă doar speriați de moarte cumpărătorii potențiali, făcându-i să creadă că produsul sau serviciul oferit îi poate ajuta cu o problemă anume, s-ar putea să obțineți efectul invers, în sensul că nu se vor mobiliza în beneficiul afacerii pe care o conduceți.

O altă aplicare a acestui studiu constă în faptul că, dacă se întâmplă să identificați o problemă majoră la un proiect mare al companiei dumneavoastră, ar trebui să anexați atenționărilor făcute managementului cel puțin un plan de acțiune pe care compania ar trebui să-l adopte pentru a evita un posibil dezastru. Dacă vă decideți să avertizați mai întâi conducerea și de-abia după aceea să construiți un plan, până să elaborați strategia conducerea s-ar putea să găsească deja modalități de blocare a mesajului sau să refuze să recunoască faptul că acesta se aplică proiectului în discuție.

Cei care se ocupă de sănătatea publică și serviciile publice ar trebui să fie foarte atenți la implicațiile acestui studiu. Un medic sau o asistentă care dorește să convingă un pacient supraponderal să mai slăbească și să facă mai mult sport ar

trebui să avertizeze acel pacient asupra pericolelor posibile pe care le presupune obezitatea, însă doar dacă vin apoi cu anumite etape clare pe care pacientul trebuie să le urmeze pentru a slăbi – poate sub forma unei anumite diete sau a unui set de exerciții. Doar evidențierea faptului că obezii sunt predispuși la boli cardiovasculare și diabet dacă nu slăbesc ar putea induce frica și odată cu ea negarea stării de fapt de către pacient. În cazul oficialilor serviciului public, construirea unei imagini înfricoșătoare a impactului pe care îl au comportamentele dăunătoare, cum ar fi fumatul, sexul neprotejat și conducerea sub influența alcoolului, poate fi o strategie ineficientă – sau chiar cu efect de bumerang – dacă mesajul nu este însoțit de un plan de acțiune.

Dată fiind necesitatea coroborării mesajului care evidențiază potențialul pericol cu un plan clar, bine stabilit și ușor de pus în aplicare, probabil că afirmația lui Roosevelt ar trebui modificată în felul următor „singurul lucru de care ar trebui să ne temem este frica în sine”.

9 Ce vă învață şahul despre strategiile de persuasiune ?

În aprilie 2005, în ciuda faptului că a întâmpinat o opoziție puternică din partea guvernului Statelor Unite ale Americii, parlamentul unei națiuni independente a votat aproape în unanimitate acordarea cetățeniei unui fost campion internațional de șah care părăsise ilicit Statele Unite, fugind de lege, Bobby Fischer. Ce țară ar risca tensionarea relațiilor cu cea mai puternică națiune a lumii pentru a proteja un proscris excentric care vorbește elogios despre cei care au deturnat avioanele americane la 11 septembrie 2001? Iran? Poate Siria? Sau poate Coreea de Nord?

De fapt, nu a fost niciuna dintre țările de mai sus. Țara al cărei parlament a decis în unanimitate să-i acorde lui Fischer cetățenia a fost Islanda, cunoscută ca aliat loial al Statelor Unite. Dintre toate țările din lume, de ce și-a dorit tocmai Islanda să-l primească cu atâta entuziasm pe Bobby Fischer, mai ales după ce acesta ignorase embargoul impus de Statele Unite, jucând un meci de șah cu o miză de 5 milioane de dolari în fosta Iugoslavie?

Răspunsul la această întrebare presupune să ne întoarcem cu peste treizeci de ani în urmă, în timpul unui meci de șah de mare clasă – Campionatul Mondial de Șah din 1972, între pretendentul la titlu Fischer și campionul en-titre, maestrul rus Boris Spassky. Nici un alt meci din istoria șahului nu mai fusese atât de mediatizat, iar jocului de șah i se dăduse un

impuls extraordinar peste tot. Jucat în toiul războiului rece, a fost numit Meciul de Șah al Secolului.

Cu excentricitatea-i specifică, Fischer n-a ajuns în Islanda la ceremonia de deschidere. Câteva zile nici nu s-a știut dacă meciul va mai avea loc, deoarece oficialitățile erau depășite de pretențiile ieșite din comun ale lui Fischer, cum ar fi interzicerea camerelor de filmat și 30 de procente din profitul obținut în urma vânzării biletelor. Comportamentul lui Fischer era plin de contradicții, așa cum fusese în toată cariera și viața personală. Într-un final, după ce au dublat valoarea premiului și au apelat la toate strategiile de persuasiune, inclusiv un telefon dat Secretarului de Stat al Statelor Unite, Henry Kissinger, Bobby Fischer a luat, până la urmă, avionul către Islanda – și l-a învins pe Spassky cu ușurință. Până la finalul acestei competiții campionatul a ținut capul de afiș în toate ziarele, atât în cele din țară, cât și în cele din străinătate. De fapt, Islanda a acceptat să tolereze comportamentul contradictoriu al lui Fischer pentru că, așa cum a afirmat unul dintre ziariștii islandezi, „a pus Islanda pe hartă".

Acest lucru a fost văzut ca un cadou important pe care Fischer l-a dăruit acestei națiuni izolate. Importanța lui a fost atât de mare încât, 30 de ani mai târziu, islandezii încă nu o uitaseră. De pildă, un oficial al Afacerilor Externe islandeze a făcut o afirmație potrivit căreia contribuția lui Fischer la desfășurarea evenimentului de acum 30 de ani nu a fost uitată nici acum. Conform analizelor BBC, islandezii erau „bucuroși să întoarcă favoarea, oferindu-i domnului Fischer un refugiu", chiar dacă mulți oameni îl consideră antipatic.

Acest eveniment scoate în evidență importanța și universalitatea reciprocității, care ne obligă să-i răsplătim pe cei care ne-au oferit ceva. Regula presupune un caracter cinstit al interacțiunilor sociale cotidiene, în negocierile de afaceri și în relațiile apropiate și ne ajută să obținem încrederea celorlalți.

Cercetătorul Dennis Regan a condus un studiu devenit clasic al reciprocității. În acest experiment, subiecții care primeau un dar simbolic, spontan, de la un străin pe nume Joe, sub forma unui pahar de Coca-Cola achiziționau de două ori mai multe bilete de tombolă decât cei care nu primeau niciun cadou. Acest lucru se întâmpla chiar dacă exista un decalaj între primirea cadoului și solicitare, iar Joe nu făcea nicio aluzie la darul respectiv atunci când oferea biletele de tombolă.

Un alt aspect legat de studiul lui Regan clarifică, într-un fel, de ce guvernul Islandei s-a simțit obligat să întoarcă favoarea făcută de Fischer țării, chiar dacă este o persoană atât de controversată. Este interesant faptul că, în ciuda a ceea ce s-a spus despre asocierea tipică strânsă dintre simpatie și acord, Regan a relevat că cei care au primit un pahar de Coca-Cola au luat decizia de a achiziționa biletele indiferent de faptul că-l plăceau sau nu pe Joe. Cu alte cuvinte, dintre participanții care primiseră cadoul, cei care nu-l plăceau pe Joe au luat tot atâtea bilete ca și cei care-l plăceau. Acest lucru demonstrează faptul că dorința de a nu rămâne dator dată de puterea reciprocității poate să accentueze efectele simpatiei. Faptul că regula reciprocității este extrem de influentă și depășește simpatia, poate ajuta mult pe oricine dorește să manipuleze prin persuasiune. Ar fi, de asemenea, un avantaj, pentru o persoană căreia i se cere să-i facă altei persoane o favoare mare și costisitoare, deși, la prima vedere, nu are nimic de câștigat pe termen scurt. După preceptele etice, ar fi bine să-i ajutăm pe alții sau să le facem concesii de la început. Dacă oferim sau căutăm ajutor de la un coleg de echipă sau cunoștiință, se creează implicit pentru aceștia o obligație socială de a ne ajuta sau susține în viitor. Dacă ne ajutăm șeful, acest lucru ne va ridica în ochii săi, fapt care ne va fi de folos atunci când vom avea nevoie de sprijin. Iar managerul care acceptă ca un angajat să părăsească biroul mai devreme pentru a ajunge la o programare la dentist e genul de lider care a investit calculat în relația cu un coleg ce

se va simți obligat să-i întoarcă gestul și care s-ar putea oferi uneori să stea mai târziu dacă e necesară încheierea unui proiect important.

Deseori facem greșeala, atunci când trebuie să-i convingem pe alții să ne ajute, să ne întrebăm „oare cine mă poate ajuta în această problemă?". Aceasta este o abordare deficitară de influențare a altora. Vă sugerăm că este mult mai eficient să ne întrebăm „pe cine aș putea ajuta?", știind că regula reciprocității și obligația socială vor face ca solicitările viitoare să aibă mai multă eficiență. Dacă managementul înseamnă să atingeți anumite obiective cu ajutorul celorlalți, atunci o rețea robustă de angajați îndatorați, care au beneficiat de informații utile, concesii și poate compasiune, va reprezenta un punct de sprijin foarte important pentru un manager. În același mod, prietenii, vecinii, partenerii și chiar copiii noștri probabil că vor deveni mai receptivi la cererile noastre atunci când au primit, la rândul lor, sprijin din partea noastră.

De asemenea, ar trebui să ținem cont de o anumită categorie de persoane pentru care o mică atenție contează foarte mult – agenții care se ocupă de relațiile cu publicul. Dacă vreodată cardul dumneavoastră a fost debitat incorect, ați încercat să schimbați în ultimul minut biletul de avion sau ați dorit să returnați vreun produs, probabil că ați întâlnit un agent recalcitrant la un moment dat. Pentru a reduce această probabilitate, încercați următorul lucru: dacă constatați că încă de la începutul conversației agentul este prietenos, politicos sau responsabil – probabil înainte de a-i adresa cererea solicitantă – spuneți-i că sunteți foarte mulțumit de serviciul oferit până acum, ca veți scrie o scrisoare sau un e-mail de mulțumire șefului său imediat ce terminați convorbirea telefonică. După ce luați numele agentului și informațiile de contact ale șefului său puteți trece la problema care vă interesează. (De asemenea, îi puteți spune persoanei că sunteți atât de mulțumit de serviciul oferit încât ați dori să fie transferată convorbirea către șeful acestuia la finalul discuției, astfel încât să îi puteți face un

compliment.) Deși există câteva rațiuni psihologice care susțin că această strategie este foarte eficientă, regula reciprocității reprezintă, în acest caz, un factor important: v-ați oferit să faceți o favoare acelei persoane, astfel că ea se va simți obligată să vă întoarcă favoarea. Și, în schimbul redactării unui e-mail rapid adresat supervizorului, puteți evita un meci strategic de șah (sau poate unul de țipat) cu agentul, lucru care ar conduce, în final, la dezamăgire și frustrare. Astfel, dacă vă țineți de promisiune, strategia este și etică, și eficientă.

10 Ce articol de papetărie poate să vă crească influența ?

Dacă citiți această carte la birou, atunci răspunsul la întrebare este la îndemână. Ce poate fi ? Agrafele ? Stilourile ? Pixurile ? Suporturile de foi ? Raportoarele ? Agendele ? Prespapierurile ? Imprimanta ? Sertarele biroului dumneavoastră sunt pline de obiecte practice. Care din ele ar putea fi obiectul prin care să vă faceți simțită influența ?

Sociologul Randy Garner s-a întrebat dacă stickerele – cunoscute cel mai bine sub denumirea de *post-it note* create de 3M Corp. – pot crește șansele ca o cerere scrisă, adresată cuiva, să fie pusă în aplicare. Într-un studiu uimitor, Garner a trimis niște chestionare subiecților, cu rugămintea de a le completa. Chestionarul era însoțit fie de a) o notă scrisă de mână prin care se cerea completarea formularului, notă lipită de scrisoarea explicativă ; b) un mesaj similar, scris de mână, atașat scrisorii ; c) formularul și scrisoarea nu aveau nicio notă atașată.

Acel pătrățel de culoare galbenă a avut un impact surprinzător : mai mult de 75% dintre cei care au primit formularul cu nota atașată, au completat și au înapoiat chestionarul, în timp ce doar 48% din cel de-al doilea grup și 36% din cel de-al treilea au procedat la fel. Ce anume a determinat o reacție atât de promptă a primului grup ? Poate fi simplul fapt că nota a atras atenția prin culoarea ei stridentă ?

Garner s-a întrebat același lucru. Pentru a verifica această posibilitate, a mai trimis un set de chestionare. De data aceasta, o treime din formulare aveau atașate note galbene, scrise de mână, o altă treime note fără mesaj și cealaltă treime nu avea nicio notă atașată. Dacă avantajul de a folosi note constă doar în faptul că ele aveau o culoare care atrăgea atenția oamenilor asupra formularului, atunci rata răspunsurilor ar trebui să fie la fel de mare pentru ambele seturi de formulare care aveau atașate astfel de note. Însă, în acest caz, rezultatul a fost altul. Nota scrisă de mână a fost cea mai eficientă, cu o rată de răspuns de 69 de procente, comparativ cu 43 de procente pentru chestionarele însoțite de nota fără mesaj și 34 de procente pentru chestionarele fără nicio notă atașată.

Atunci, care ar fi explicația ? Deși nimeni nu face efortul de a căuta un *post-it*, din punctul de vedere al lui Garner, lipirea lui pe o copertă și scrierea unui mesaj pe acesta creează oamenilor impresia unui efort suplimentar și a unei amprente personale și se simt datori să recompenseze atenția prin îndeplinirea cerinței. La urma urmei, reciprocitatea este liantul social prin care oamenii colaborează cu rezultate bune – și puteți fi sigur că este un adeziv mai puternic decât cel folosit pentru lipirea notei.

De fapt, dovezile sunt mult mai concludente. Garner a relevat că plasarea unei note personalizate pe chestionar a avut rezultate și mai bune decât simplul act de convingere a mai multor persoane de a completa formularul : cei care au răspuns la chestionarul care avea atașată o notă scrisă de mână l-au returnat mult mai repede și au dat răspunsuri mult mai detaliate și mai atent scrise la întrebări. Iar când cercetătorul a personalizat și mai mult nota, adăugându-și inițialele și un „Mulțumesc !” la mesajul scris de mână, numărul răspunsurilor a fost și mai ridicat.

În linii mari, acest studiu propune un punct de vedere foarte important asupra comportamentului uman : cu cât personalizați mai mult o cerere, cu atât mai probabil cineva o va

îndeplini. Mai exact, acest studiu arată faptul că la serviciu, în comunitate sau chiar acasă, o notă personalizată poate evidenția importanța rapoartelor și comunicărilor dumneavoastră și le împiedică să devină precum proverbialul ac din carul cu fin al tuturor rapoartelor, scrisorilor și adreselor care solicită atenție. În plus, cresc posibilitatea și calitatea îndeplinirii solicitării dumneavoastră.

Concluzia ? Dacă folosiți mesaje personalizate în practicile persuasive, nu numai 3M Comp. va avea de câștigat.

11 De ce ar trebui restaurantele să renunțe la coşurile cu bomboane mentolate ?

Dacă nu vă propuneți să ucideți un vampir după un prânz condimentat cu mult usturoi, sigur vă doriți ca la ieșirea din restaurant să existe un coșuleț cu bomboane mentolate. Deși acest serviciu e plăcut pentru noi, clienții, n-ar putea fi un inconvenient pentru restaurant și personalul său?

Multe restaurante oferă dulciuri într-un mod diferit și mai eficient: chelnerul le aduce sub forma unui mic bonus, la finalul mesei. Chiar dacă darul constă doar într-o ciocolată sau alte dulciuri oferite pe o tavă argintie împreună cu nota de plată, acest cadou poate fi, de fapt, extrem de convingător.

Cercetătorul David Strohmetz și colegii săi au inițiat și condus un experiment, cu scopul de a determina ce efect are faptul că ospătarii le oferă dulciuri la finalul prânzului asupra bacșișurilor lăsate de clienți. Într-o primă fază a testului, atunci când li se aducea clienților nota de plată, chelnerii ofereau o singură bomboană pentru fiecare client de la masă. Ce se întâmplă cu media bacșișurilor primite de la acei clienți, comparativ cu un grup de control care nu primea nimic? Cercetătorii au relevat o creștere – nu una semnificativă, cu aproximativ 3,3 procente. În cea de-a doua fază, chelnerii ofereau câte două bomboane fiecărui client de la masă. În ciuda faptului că era vorba despre o bomboană în valoare de doar un

penny, bacșișurile au crescut cu 14,1 procente decât atunci când nu erau oferite dulciuri. Acest lucru este destul de predictabil, având în vedere principiul reciprocității – cu cât primim mai mult de la cineva, cu atât ne simțim mai obligați să întoarcem favoarea. Însă ce factor face ca un cadou sau o favoare să fie cel mai persuasiv? Cea de-a treia fază a experimentului ne-a oferit răspunsul.

Pentru al treilea grup de clienți, chelnerii au oferit la început doar câte o bomboană fiecărei persoane de la masă. Apoi s-au îndepărtat, sugerând faptul că pleacă. Totuși, înainte de a părăsi zona cu totul, s-au întors la clienți, s-au căutat în buzunare și au pus pe masă cea de-a doua bomboană pentru fiecare client. Acest gest însemna, oarecum, un mesaj de genul „Oh, oamenii așa simpatici ca dumneavoastră merită două bomboane". Rezultatul? O creștere cu 23 de procente a bacșișului.

Acest studiu arată faptul că există trei factori care fac ca un cadou sau o favoare să devină mai convingătoare și, drept rezultat, o șansă mai mare de reciprocitate. Primul factor constă în însemnătatea favorului pentru receptor. Oferirea a două bomboane fiecărui client în loc de una a avut ca efect o creștere fulminantă a bacșișului lăsat chelnerilor de la 3,3 procente la peste 14 procente. Remarcați faptul că investiția a fost minimă. Două bomboane nu costă foarte mult. De asemenea, este interesant elementul adăugat în cea de-a treia fază. Din punct de vedere economic, a doua și a treia fază sunt identice. În ambele situații, clienților li s-au oferit două bomboane la finalul prânzului. Nu a existat nicio diferență în ceea ce privește *cantitatea* dată, însă a existat o diferență în *modul* cum a fost oferit cadoul. Acest aspect relevă cei doi factori suplimentari care fac ca oferta să fie mult mai persuasivă – spontaneitatea gestului și personalizarea cadoului. Clienții din a treia fază a experimentului au tras, probabil, concluzia că, după ce li s-a oferit o bomboană și chelnerul s-a îndepărtat de ei – aceasta a fost ultima interacțiune cu el – și

de aceea cadoul suplimentar a fost neașteptat. În plus, „împachetând" acest gest sub forma unui favor făcut acelor clienți, chelnerul a personalizat a doua bomboană oferită.

Bineînțeles, dacă ar folosi această tactică la fiecare masă, nu numai că acest lucru ar displăcea clienților fideli, însă tactica n-ar funcționa pentru mult timp. Imediat ce clienții ar observa că este folosită aceeași practică pentru toată lumea, a doua bomboană n-ar mai fi un lucru deosebit, personalizat sau neașteptat. În schimb, gestul ar fi privit ca un truc și s-ar întoarce împotriva chelnerilor. Totuși, e posibil să folosim rezultatele studiului într-o manieră etică. Pentru a vă asigura că fiecare dar oferit sau fiecare favoare făcută este apreciată la adevărata valoare, încercați să aflați ce anume ar considera receptorii personal, important și spontan.

Chiar dacă luăm în calcul doar primele două faze ale studiului, putem observa faptul că un restaurant care alege să ofere bomboane mentolate la ieșire poate rata o oportunitate importantă și anume cea prin care chelnerii să-și arate aprecierea față de clienții fideli, iar aceștia să le întoarcă favoarea. Chiar dacă prețul acestor dulciuri este minim, chelnerii pot arăta fiecărui client că merită mult mai mult decât atât.

12 Care este avantajul de a nu fi conditionat ?

Într-un studiu anterior am arătat modul cum cele mai multe hoteluri care derulează programe de refolosire a prosoapelor încearcă să-și convingă clienții să li se alăture, amintindu-le importanța protejării mediului înconjurător. Totuși, unele hoteluri fac, în mesajele transmise, un pas în plus spre crearea unei atmosfere de cooperare: le oferă musafirilor o răsplată. În aceste mesaje, hotelul transmite că donează un procent din economisirea curentului electric unei organizații nonguvernamentale de protejare a mediului.

E ușor de înțeles de ce creatorii acestor plăcuțe consideră că stimulentele de acest gen sunt eficiente: cometele de înghețată conving copiii să facă curat în camerele lor, gustările oferite la momentul potrivit pot ajuta până și câinii în vârstă să învețe trucuri noi, iar fluturașele de salariu au puterea de a limita numărul zilelor când mai moțăim înainte de a ne da jos din pat și a ne pregăti să mergem la serviciu. Deși de răsplata oferită nu beneficiază în mod direct clienții hotelului, se pare că ea motivează oaspeții să participe la program și asta datorită beneficiului suplimentar al protejării mediului înconjurător. Însă funcționează?

Pentru a afla răspunsul, doi dintre autori au inițiat un alt experiment la același hotel. De data aceasta, în unele camere au fost puse plăcuțe cu refolosirea prosoapelor care conțineau mesaje standard de protejare a mediului, în timp ce în alte camere au fost utilizate plăcuțe care evidențiau beneficiul

suplimentar în urma cooperării. Când am verificat datele obținute, am descoperit că acest îndemn nou nu a adus nicio îmbunătățire în comparație cu mesajul standard. Oare de ce?

În ciuda factorilor care ar putea susține acest tip de abordare, există totuși un motiv întemeiat să credem că trebuie făcută o schimbare minoră în mesaj pentru a-l face mai persuasiv decât abordarea clasică. La urma urmei, nu prea există vreo obligație socială de cooperare cu cineva care îți oferă ceva doar cu condiția să faci primul pas. Acest tip de schimb este o tranzacție economică simplă. Pe de altă parte, sentimentul obligativității este uriaș atunci când apare principiul reciprocității de a întoarce favoruri deja primite. Așadar nu este de mirare faptul că mesajul de cooperare nu a avut un efect persuasiv mai ridicat asupra oaspeților în privința refolosirii prosoapele decât cel standard – nu conținea nicio obligație socială care să fie în acord cu cererea, pentru că hotelul nu oferea nimic înainte de îndeplinirea ei.

Acest lucru sugerează faptul că hotelurile care folosesc mesaje de impulsionare au înțeles bine ideea principiului cooperării, însă au aplicat-o greșit. Având în vedere cunoștințele noastre legate de modul în care funcționează principiul reciprocității, poate că o modalitate mai eficientă de a crește nivelul de participare a clienților la program ar fi inversarea etapelor oferirii recompensei – cu alte cuvinte, hotelul *să ofere de la început respectiva donație*, fără nicio condiție și apoi *să ceară* clienților să se alăture programului prin refolosirea prosoapelor. Această idee a reprezentat baza celui de-al treilea mesaj pe care l-am inclus în experiment.

Al treilea mesaj era similar celui de cooperare care menționa donarea unor sume unei organizații nonprofit de protecție a mediului înconjurător. Totuși, în loc să specifice faptul că donația respectivă era condiționată de participarea oaspeților la programul de refolosire a prosoapelor, mesajul transmitea faptul că hotelul *donase deja* suma unei organizații – și făcuse acest lucru *în numele* clienților săi. Se solicita, apoi,

clienților, să răsplătească acest gest prin refolosirea prosoapelor pe perioada șederii lor la hotel.

A fost impresionant faptul că mesajul bazat pe reciprocitate a crescut rata participării la program cu peste 45 de procente față de cel bazat pe răsplată. Acest rezultat este cu atât mai interesant cu cât, deși cele două plăcuțe au aproape același conținut, ele transmit mesaje diferite. Deși ambele mesaje informau clienții că hotelul dona bani unei organizații non-guvernamentale de protecție a mediului, mesajul bazat pe principiul reciprocității transmitea oaspeților că hotelul inițiase un ajutor comun, folosind forțele reciprocității și obligației sociale pentru a convinge clienții să participe.

Împreună cu datele celuilalt studiu, aceste rezultate evidențiază clar faptul că atunci când solicităm cooperarea altor oameni – colegi de serviciu, clienți, studenți sau cunoștințe – ar trebui să le oferim ajutorul într-o manieră originală și complet necondiționată. Abordarea în acest fel a potențialei relații de cooperare nu numai că ar trebui să crească șansele de a obține aprobarea lor încă de la început, însă ar garanta faptul că această colaborare este construită pe o fundație solidă de încredere și apreciere reciprocă, și nu pe un sistem mult mai slab al recompensei. De asemenea, veți vedea că această colaborare va dura mai mult timp. În celălalt caz, în momentul în care recompensa promisă sau acordată nu mai poate fi oferită sau nu mai este dorită de cealaltă persoană, fundația fragilă a relației se poate dărâma, iar puntea pe care ați construit-o se poate prăbuși.

13 Favorurile sunt ca pâinea sau ca vinul ?

În câteva capitole anterioare am evidențiat faptul că, oferind încă de la început un bonus, serviciu sau favoare cuiva îi creăm receptorului o obligație socială de reciprocitate. Fie că atenția constă în transmiterea unor informații utile, ajutarea unui coleg, plasarea unui mesaj personalizat pe o cerere adresată mai multor persoane sau, ca în cazul lui Bobby Fischer, promovarea pe plan mondial a unei țări, există o obligație socială în tot ceea ce facem. Dar ce se întâmplă cu influența cadourilor sau favorurilor odată cu trecerea timpului? Se comportă ca pâinea, învechindu-se în mintea receptorului și pierzându-și valoarea în timp? Sau ca vinul, devenind din ce în ce mai apreciate și mai valoroase? Potrivit afirmațiilor cercetătorului Francis Flynn, răspunsul la această întrebare depinde de modul în care faceți sau primiți respectiva favoare.

Flynn a inițiat un sondaj de opinie în rândul angajaților din departamentul de relații cu publicul al unei cunoscute companii aeriene din Statele Unite. Acest mediu de afaceri este unul în care angajații obișnuiesc să-și facă des favoruri, acoperindu-și schimburile pe rând. Cercetătorul a rugat jumătate dintre angajați să se gândească la o perioadă în care făcuseră o favoare unui coleg și cealaltă jumătate dintre angajați la o perioadă în care li se făcuse un serviciu. Toți angajații incluși în experiment au fost apoi rugați să indice valoarea aproximativă a

serviciului și să specifice cu cât timp în urmă a fost primit sau dat. Rezultatele sondajului au relevat faptul că cei care primiseră favoruri au considerat ajutorul primit mult mai valoros la momentul în care acesta a fost făcut și mai puțin valoros odată cu trecerea timpului. Pe de altă parte, cei care făcuseră favorurile au manifestat o percepție opusă: au valorizat mai puțin ajutorul oferit chiar la momentul respectiv și mai mult odată cu trecera timpului.

O explicație este că, pe măsură ce trece timpul, amintirea evenimentului respectiv se denaturează; și, din moment ce oamenii au tendința să se vadă în cea mai favorabilă lumină posibilă, cei care primesc ajutorul pot gândi că nu aveau atât de mare nevoie de favoarea respectivă în acel moment, în timp ce oamenii care l-au oferit se supraapreciază.

Aceste rezultate sunt importante pentru creșterea eficienței în a-i convinge pe cei din interiorul sau din afara locului nostru de muncă. Dacă ați făcut unui coleg sau unui prieten un serviciu, favorul respectiv va influența cel mai mult dorința persoanei de reciprocitate pe termen scurt. Totuși, dacă dumneavoastră sunteți beneficiarul unui astfel de serviciu, trebuie să conștientizați tendința oamenilor aflați în aceeași poziție de a uita favorul odată cu trecerea timpului. Dacă nu veți mai recunoaște adevărata valoare a gestului după săptămâni, luni sau chiar ani de la manifestarea sa, acest lucru ar putea duce la deteriorarea relației dumneavoastră cu cel care v-a ajutat. Dacă, în schimb, dumneavoastră sunteți cel care a făcut serviciul, puteți fi tentat să îl desconsiderați pe beneficiarul gestului făcut dacă acesta nu vă întoarce la un moment dat serviciul. Atunci care e soluția de a maximiza valoarea favorurilor făcute, în condițiile în care aceasta scade în ochii beneficiarului odată cu trecerea timpului? O modalitate ar fi să evidențiem valoarea darului sau serviciului oferit, spunându-i celuilalt că sunteți bucuros să ajutați deoarece știți „că, dacă situația era inversă, cu siguranță ați fi făcut același lucru pentru mine”.

O altă strategie, ceva mai riscantă, ar fi să readuceți în discuție valoarea darului anterior, înainte de a emite pretenții în viitor. Bineînțeles, ar trebui să vă alegeți cu grijă cuvintele în acest caz. A spune ceva de genul „Îți amintești când te-am ajutat acum câteva săptămâni ? Ei bine, acum e timpul s-o faci și tu, prietene !" ar produce un adevărat eșec. Însă o frază aluzivă, cum ar fi „Te-a ajutat cu ceva raportul pe care ți l-am trimis ?", poate fi eficientă înainte de a rosti rugămintea.

Deși nu există o metodă universală de influențare a celorlalți valabilă în toate cazurile, suntem siguri că înțelegerea tuturor factorilor care influențează evaluarea favorului reprezintă un început bun. Și dacă nimic nu vă ajută, amintiți-vă o regulă simplă a schimbului de servicii : așa cum prindeți mai multe muște folosind miere în loc de oțet, tot astfel veți obține mai multe avantaje cu o sticlă de vin vechi decât cu o pâine uscată de o săptămână.

14 Cum poate tehnica „piciorului în uşă” să conducă la paşi mai mari ?

Imaginați-vă că locuința dumneavoastră este situată într-o zonă bogată, pitorească – tipul de cartier în care oamenii se bucură de arbuștii impecabili, cu gazonul perfect tuns și gardurile proaspăt vopsite în alb. Este o zonă în care agenții imobiliari nu au probleme să vândă case. De fapt, au cel mai probabil o listă lungă de așteptare. Apoi imaginați-vă că, într-o zi, cineva de la Poliția Rutieră vă bate la ușă și vă întreabă dacă vreți să luați parte la campania „Conduceți cu atenție prin cartierul nostru”, plasând pe peluza din fața casei un panou mare, de 2 pe 1,50 m, pe care scrie „CONDUCEȚI CU ATENȚIE”. Mențiunea că nu dumneavoastră, ci muncitorii sunt cei care vor săpa gropile necesare stâlpilor de susținere ai panoului vă mai liniștește.

Câți oameni credeți că ar fi de acord cu o astfel de propunere? Conform unui experiment inițiat de psihologii sociali Jonathan Freedman și Scott Fraser, 17 procente dintre proprietarii de case dintr-un cartier bogat asemenea celui descris anterior au fost de acord cu solicitarea. În mod uimitor însă, cercetătorii au reușit să crească la 76 de procente rata de implicare a unui grup de rezidenți doar prin adăugarea unui element în cerința lor. Care a fost acesta și ce ne învață despre modul cum putem să utilizăm în mod eficient arta persuasiunii?

Un cercetător asistent a abordat acest grup separat de locuitori cu două săptămâni înainte de solicitarea destul de importantă, întrebându-i dacă nu doresc să afișeze pe geam o plăcuță mică, aproape insesizabilă, pe care scria „FII UN ȘOFER RESPONSABIL”. Datorită faptului că era o solicitare rezonabilă, aproape toți rezidenții cartierului au acceptat. Două săptămâni mai târziu, când altcineva a venit și i-a întrebat dacă ar fi de acord să plaseze acel panou uriaș pe peluza lor impecabilă, locuitorii au fost mult mai ușor de convins.

Însă de ce o astfel de solicitare simplă, suplimentară, o strategie pe care cercetătorii o numesc „tehnica piciorului în ușă” a avut ca rezultat o asemenea implicare, față de solicitarea mai mare ? Rezultatele evidențiază faptul că, după ce au fost de acord cu solicitarea, locuitorii au început să conștientizeze implicarea lor în programul care promova condusul în siguranță. Când acești rezidenți au fost abordați două săptămâni mai târziu, erau deja motivați să se implice efectiv în calitate de cetățeni responsabili pentru comunitatea lor.

Există nenumărate variante ale tehnicii piciorului în ușă, inclusiv în vânzări. Iată, de exemplu, sfatul unui agent de vânzări abil „Ideea generală este să vă construiți drumul pentru o întreagă linie de distribuție începând cu o comandă simplă... Priviți în acest mod – când o persoană a semnat o comandă pentru produsul dumneavoastră, chiar dacă profitul este atât de mic încât abia compensează timpul și efortul de a suna, el sau ea nu mai reprezintă un potențial cumpărător –, ci este deja un client”.

În cazurile în care o afacere nu asigură nici măcar o achiziționare inițială mică a unui produs, această strategie de angajament – și fidelizare – poate fi aplicată altfel. De exemplu, potențialii clienți care nu vor să folosească serviciul dumneavoastră pot deveni mai tentați s-o facă dacă li se cere de la început să facă un pas mic, cum ar fi cel de a fi de acord să participe la o întâlnire de zece minute.

În mod similar, un departament de prospectare îi poate convinge mai ușor pe oameni să răspundă la sondaj de opinie

conținând un număr mare de întrebări dacă li se solicită inițial să răspundă la un sondaj mai scurt. Freedman și Fraser au inițiat un alt experiment ale cărui rezultate au probat acest ultim punct de vedere. In experimentul respectiv, un cercetător asistent a sunat câteva persoane și le-a întrebat dacă sunt de acord să participe la un sondaj de opinie. Mai exact, a spus următoarele:

Cinci sau șase bărbați din personalul nostru vor veni într-o dimineață la dumneavoastră acasă pentru aproximativ două ore, cu scopul de a număra și a clasifica toate produsele pe care le dețineți în casă. Va trebui să li se acorde libertate totală de a se plimba prin locuință, de a cerceta spațiile de depozitare și dulapurile. Apoi toate aceste informații vor fi folosite pentru redactarea unor rapoarte ce vor fi publicate în revista noastră de informații publice Ghidul.

Ca răspuns la această solicitare intruzivă, 22 de procente dintre subiecți au fost de acord – destul de uimitor, având în vedere că acest tip de comportament intruziv reclamă, de obicei, un mandat de percheziție!

Cercetătorii au sunat un al doilea grup de subiecți, cu trei zile înaintea acestei solicitări incomode. De data aceasta li s-a cerut un lucru cu care majoritatea au și fost de acord:

V-am sunat în această dimineață să vă întrebăm dacă ați fi de acord să răspundeți la un chestionar legat de produsele casnice pe care le folosiți, urmând să utilizăm informațiile obținute în revista noastră de interes public, Ghidul. *Ați fi de acord să ne furnizați aceste date pentru sondajul nostru de opinie?*

Ce s-a întâmplat trei zile mai târziu? Aproximativ 53 de procente dintre subiecți au fost de acord cu cealaltă solicitare mai intruzivă.

O astfel de abordare poate fi aplicată și în cazul a două dintre cele mai rezistente ținte pe care le-ați putea întâlni

vreodată – dumneavoastră și copiii dumneavoastră. Copiii reticenți care caută ușor scuze de a nu-și face temele sau a nu face curat în camera lor pot fi mai ușor de convins dacă li se cere de la început să facă un pas mic în direcția respectivă. De exemplu, le-ați putea cere să vă petreceți o perioadă scurtă de timp lucrând la teme împreună sau să așeze o jucărie preferată înapoi în cutie, după ce s-au jucat cu ea. Atât timp cât simt că au fost în mod voluntar de acord cu această cerință minimă – și nu au fost constrânși – momentul psihologic ar trebui să-i îndrepte către succese școlare.

În cazul în care trebuie să ne convingem pe noi înșine, în loc să ne stabilim un obiectiv dificil și aproape imposibil de realizat, cum ar fi, să zicem, performanța sportivă, ar fi bine să ne fixăm un scop care este îndeajuns de mic cât să nu putem găsi nicio scuză în a nu-l duce la bun sfârșit cel puțin o dată – de exemplu, o plimbare scurtă în jurul blocului. Ca rezultat, vom putea crește nivelul de dificultate al efortului fizic. Confucius spunea că „O călătorie de o mie de kilometri începe cu primul pas". Nu există alt mod mai eficient de a ne ridica de pe canapea și a face pași mari.

15 Cum puteți deveni un maestru al influentei sociale ?

Cu mult timp în urmă (mai exact, acum un sfert de secol), într-o galaxie foarte îndepărtată, Luke Skywalker a obținut un succes răsunător: l-a convins pe Darth Vader să întoarcă armele împotriva imperiului răului, salvându-și propria viață și restaurând speranța și pacea în galaxie. Ce principiu al influenței sociale a folosit personajul pentru a obține acest succes și cum poate fi utilizat pentru a vă ajuta în încercarea de a fi o forță majoră în afacerea dumneavoastră?

Filmul *Întoarcerea lui Jedi*, ultimul episod din seria Războiul Stelelor, include o scenă în care Luke Skywalker se întoarce către Darth Vader și-i spune „Știu că mai există în tine forța binelui. O pot simți". E posibil ca aceste cuvinte simple să-l fi convins pe Vader – sau cel puțin să-l fi influențat – să treacă de partea Binelui? Dacă aruncăm o privire asupra studiilor de psihologie socială, răspunsul pare să fie afirmativ.

Strategia demonstrată prin aceste cuvinte, cunoscută sub de numirea de tehnica etichetării, implică ideea de atribuire a unei caracteristici, atitudini, credințe sau alte etichete unei persoane și apoi de a emite o solicitare în concordanță cu caracteristica atribuită. Într-o demonstrație a eficienței acestei strategii, cercetătorii Alice Tybout și Richard Yelch au arătat modul în care poate fi folosită tehnica etichetării pentru a crește șansele ca oamenii să voteze în ziua alegerilor electorale. Au intervievat mai mulți posibili

votanți și, jumătate dintre aceștia, aleși la întâmplare, au fost informați că sunt considerați „cetățeni a căror înclinație de a vota și participa la evenimentele politice se situează peste medie". Celeilalte jumătăți dintre intervievați li s-a transmis faptul că se află peste medie în ceea ce privește interesele, credințele și comportamentele politice. Cei etichetați drept cetățeni corecți, ce se încadrează în rândul celor care vor merge la vot, nu numai că și-au asumat această etichetare, dar probabilitatea ca ei să voteze la alegerile electorale care au avut loc o săptămână mai târziu a crescut cu 15 procente.

Bineînțeles, tehnica etichetării nu se limitează doar la domeniile politice, cum ar fi alegerea unui nou conducător sau, ca în cazul lui Luke Skywalker, salvarea unui imperiu. Există numeroase situații în care puteți utiliza această tehnică: în negocierile de afaceri sau alte interacțiuni. De exemplu, să spunem că cineva din echipa dumneavoastră depune un efort mare cu un anumit proiect, pe care i l-ați dat spre a fi finalizat. E posibil ca acel membru al echipei să-și piardă încrederea în propriile abilități de a duce la bun sfârșit respectivul proiect. O abordare eficientă ar fi, luând în considerare faptul că încă mai aveți încredere că e capabil să-și îndeplinească sarcina atribuită, să-i amintiți cât este de muncitor și perseverent. Ați putea chiar argumenta cu exemple concrete când a avut succes cu sarcini similare. Profesorii, trainerii și părinții pot aplica strategia de etichetare pentru a modela comportamente dorite, amintind celorlalți faptul că sunt considerați tipul de persoană care poate duce la bun sfârșit o astfel de sarcină. Această strategie funcționează atât pentru adulți, cât și pentru copii. De exemplu, un studiu condus de unul dintre autori împreună cu colegii săi a indicat faptul că, atunci când profesorii le spun copiilor că fac parte din categoria elevilor care au grijă de modul cum scriu, aceștia și-au petrecut mai mult timp liber pentru a exersa scrierea de mână – chiar și atunci când nu a mai fost nimeni să-i observe.

Și relația dintre o companie și clienții săi poate fi îmbunătățită în acest mod. Poate vă este cunoscut modul în care multe companii aeriene au profitat de acest principiu: când căpitanul navei le spune pasagerilor, la finalul cursei, „Știm că aveți multe companii aeriene dintre care puteți alege. Vă mulțumim că ne-ați ales pe noi", acesta folosește o variantă a tehnicii etichetării, amintindu-vă implicit că, din moment ce există atât de multe companii, ați avut un motiv pentru care ați ales-o tocmai pe aceasta. Inducându-li-se ideea că au încredere în respectiva companie aviatică, pasagerii își consolidează convingerea că alegerea lor e cea mai potrivită. În mod similar, puteți folosi această tehnică pentru a aminti clienților că decizia lor de a face afaceri cu compania pe care o reprezentați indică încrederea pe care aceștia o au în companie și în persoana dumneavoastră, că apreciați acest lucru și le veți răsplăti alegerea.

Amintiți-vă însă că, oricât de tentant vi s-ar părea să treceți de Partea Răului cu această strategie, asemenea tuturor strategiilor de influențare, și aceasta trebuie folosită în mod etic – cu alte cuvinte, doar atunci când caracteristica, aitudinea, credința sau orice altă etichetă reflectă în mod real abilitățile naturale, experiențele sau personalitatea persoanelor vizate. Bineînțeles, suntem siguri că nici nu v-ați gândit să utilizați această strategie într-o manieră imorală. La urma urmei, simțim că există în dumneavoastră puterea Binelui.

16 Cum puteți să vă asigurați un sprijin sporit printr-o întrebare simplă ?

Orice politician vă poate spune că, în perioada alegerilor, candidații se află sub o presiune enormă de a găsi modalități prin care nu numai să convingă electoratul de calitățile lor, dar să-și și atragă sprijinul votanților în ziua alegerilor. Cel puțin în Statele Unite, unii candidați investesc din ce în ce mai mulți bani în campaniile televizate, e-mailuri și apariții media, însă candidatul cu adevărat abil – și probabil cel care va și câștiga alegerile – se va folosi nu numai de arta, ci și de știința persuasiunii.

Un exemplu concret care vine clin campania prezidențială din 2000, când doar 537 de voturi au înclinat balanța, scoate în evidență faptul că fiecare vot contează. În timpul acestor alegeri revoltătoare, când media și Statele Unite s-au concentrat pe nenumăratele controverse, până și cea mai neînsemnată schimbare a votantului dintr-o direcție sau alta a avut un impact mare asupra rezultatului final. Ce strategie simplă ar fi trebuit folosită pentru a atrage sprijin electoral de la ambele poluri?

Răspunsul implică chestionarea potențialilor votanți în legătură cu prezența la vot în ziua alegerilor și oferirea unei motivații a acestei predicții. Când sociologul Anthony Greenwald și colegii săi au încercat să utilizeze această tehnică pe potențialii

votanți în ajunul alegerilor, în rândul celor rugați să emită o predicție s-a înregistrat o creștere a participării de 25 de procente (86,7 procente, comparativ cu 61,5 procente).

Există două etape psihologice importante în această tehnică. Atunci când oamenii sunt rugați să emită o predicție legată de manifestarea unei implicări sociale pe viitor, tind să răspundă afirmativ, deoarece este un mod de a câștiga aprecierea socială în acele circumstanțe. Având în vedere importanța votului pentru societate, celor chestionați le este dificil să se sustragă spunând că și-au planificat să stea acasă, în fața televizorului, în loc să se implice într-o activitate ce ține de responsabilitatea socială. Din acest motiv, nu este o surpriză faptul că potrivit acestui studiu toți cei rugați să facă predicții legate de participarea lor la vot au pretins că vor vota.

În al doilea rând, cei mai mulți (dacă nu chiar toți) au declarat public că se vor comporta în spirit civic votând și de aceea vor fi motivați să acționeze așa cum au pretins că o vor face. Să luăm un alt exemplu : un proprietar de restaurant a redus considerabil numărul clienților care făceau o rezervare dar, în final, nu mai veneau, fără să sune pentru anularea rezervării, cerându-i recepționerului să schimbe fraza adresată clientului atunci când era sunat pentru o rezervare din „Vă rog să sunați dacă trebuie să anulați rezervarea” în „Sunteți amabil să sunați dacă trebuie să anulați rezervarea ?”. Bineînțeles, aproape toți clienții și-au luat acest angajament, răspunzând afirmativ la această întrebare. Și mai important, s-au simțit apoi obligați să-și păstreze promisiunea : rata celor care nu au sunat pentru anulare a scăzut de la 30 de procente la 10 procente.

În concluzie, o metodă facilă pentru candidați de a obține un sprijin electoral mai consistent este să solicite voluntarilor să-i sune și să-i întrebe pe potențialii susținători dacă vor vota la următoarele alegeri. Dacă cel care sună va completa : „Vă notăm pe lista celor care au răspuns cu «da» și le vom transmite și celorlalți decizia dumneavoastră”, angajamentul conține

trei componente care pot consolida comportamentul civic al persoanei : angajamentul devine voluntar, activ și public.

Ce lecție învățăm și cum o putem aplica cu succes la locul de muncă și în comunitatea locală ? Să spunem că vă gândiți să inițiați o campanie de strângere de fonduri pentru o organizație nonprofit pe care o susțineți, însă nu vreți să vă implicați până când nu sunteți sigur că veți primi destule donații. Faptul că vă întrebați familia, prietenii și colegii de muncă dacă ar fi dispuși să doneze nu numai că vă va oferi posibilitatea de a evalua aproximativ ajutorul inițial, dar va crește probabilitatea ca persoanele întrebate *să se implice* în cazul în care porniți campania.

Iată un alt exemplu de utilizare a acestei strategii : imaginați-vă că sunteți coordonatorul unei echipe ; știți că succesul unei inițiative noi nu depinde doar de obținerea verbală a susținerii celorlalți, ci și de punerea în practică a promisiunii făcute. În loc să le explicați membrilor echipei ce beneficii vor obține în urma susținerii unei anumite inițiative, ar trebui să-i și întrebați dacă vor să susțină o astfel de inițiativă și să mizați pe un răspuns afirmativ. Apoi le puteți cere să descrie motivele care i-au determinat să spună „da".

Indiferent de rolul dumneavoastră, manager, profesor, agent de vânzări, politician sau colector de fonduri, credem că veți descoperi că utilizarea acestei strategii vă va aduce un alt vot important – votul încrederii în munca dumneavoastră.

17 Care este secretul unei colaborări de durată ?

Compania Amway, una dintre cele mai profitabile companii de vânzări directe din Statele Unite, își îndeamnă personalul să crească performanța la locul de muncă oferindu-i următorul sfat:

Un ultim pont înainte de a începe treaba: stabiliți-vă un obiectiv și scrieți-l pe hârtie. Indiferent care este acesta, lucrul cel mai important este faptul că l-ați stabilit, astfel că, de-acum înainte, aveți o țintă. Există ceva magic în notarea lucrurilor. Așa că stabiliți-vă obiectivul și notați-l. După ce l-ați îndeplinit, fixați-vă un alt obiectiv și notați-l. Veți avea succes.

De ce notarea obiectivelor este atât de eficientă în consolidarea angajamentelor luate, chiar și atunci când respectivul obiectiv scris nu poate fi văzut și de altcineva?

Angajamentele care sunt făcute în mod activ rezistă mai mult decât cele făcute pasiv. Într-un studiu recent privind puterea și subtilitatea angajamentului făcut în mod activ, sociologii Delia Cioffi și Randy Garner le-au cerut studenților voluntari să implementeze în școlile locale un proiect de educație SIDA. Celor care au primit indicații active li s-a spus că, dacă doresc să devină voluntari, trebuie să facă acest lucru completând un formular în care să se angajeze ca participanți. Pe

de altă parte, celor care au primit indicații pasive li s-a spus că, dacă doresc să devină voluntari, ar trebui să nu completeze formularul, afirmând că nu doresc să participe.

Cercetătorii au descoperit că procentul celor care au fost de acord să se înscrie ca voluntari nu a fost diferit în funcție de instrucțiunile care presupuneau un răspuns activ sau unul pasiv. Totuși, a existat o diferență destul de uimitoare în procentajul celor care au luat cu adevărat parte la program câteva zile mai târziu. Dintre cei al căror acord a fost pasiv, doar 17 procente au participat efectiv, așa cum promiseseră. Dar cei care au fost de acord să participe prin mijloace active? Dintre ei, 49 de procente și-au ținut promisiunea. Dacă facem un total, dintre cei care au apărut la întâlnire așa cum era programat (74 de procente), majoritatea a fost reprezentată de cei care fuseseră de acord în mod activ să se înscrie voluntari în program.

De ce angajamentele scrise (deci active) au mai mult succes în ceea ce privește participarea reală? Oamenii emit judecăți în ceea ce-i privește, bazate pe observarea propriului comportament și se evaluează mai bine pe baza acțiunilor decât pe baza pasivității. În sprijinul acestei afirmații, Cioffi și Garner au relevat că cei care s-au oferit voluntari în mod activ și-au motivat deciziile prin personalitatea, caracteristicile, preferințele și idealurile lor spre deosebire de cei care s-au oferit voluntari în mod pasiv.

Cum pot influența angajamentele active capacitatea dumneavoastră de persuasiune? Să spunem că suntem în acea perioadă a anului când mulți dintre noi își iau în mod tradițional un anumit angajament – Anul Nou. Notarea și descrierea în detaliu a angajamentului, precum și descrierea pașilor pe care-i veți face pentru a duce la bun sfârșit obiectivul propus poate să vă fie de mai mare ajutor decât numai stabilirea lui la nivel mental, mai ales dacă apoi veți arăta prietenilor și familiei angajamentele scrise.

Dacă sunteți director de vânzări, rugămintea adresată membrilor echipei departamentului de a nota obiectivele va ajuta

la consolidarea angajamentului luat și va anima activitatea întregii echipe. În mod similar, este de dorit ca în timpul unei ședințe participanții să noteze și apoi să facă publice activitățile pe care și le-au asumat.

Un exemplu din vânzarea cu amănuntul oferă o altă ilustrare a puterii angajamentelor scrise. Multe magazine le oferă clienților posibilitatea de a diviza costul achiziționării produselor pe o perioadă de câteva luni sau chiar ani prin crearea unui card de credit sau a altui produs financiar. Vânzătorii cu amănuntul au descoperit că persoanelor care au completat un formular de aplicare le e mai dificil să-și anuleze angajamentul. Aceste date arată că pentru a consolida angajamentele luate de comun acord cu clienții și asociații, ar trebui să aranjați ca toate părțile implicate să-și asume un rol activ în completarea unei înțelegeri relevante.

Angajamentele active pot fi utilizate foarte eficient în sistemul de sănătate. În ultimii ani, medicii se plâng că din ce în ce mai mulți pacienți nu se mai prezintă la programări.

Într-adevăr, un sondaj de opinie al Serviciului Național de Sănătate a indicat faptul că, într-un singur an, 7 milioane de programări medicale nu au fost onorate de către pacienți, o cifră impresionantă, care are consecințe atât la nivel financiar, cât și medical. Cum ar putea angajamentele active să rezolve această problemă? Când ne programăm următoarea vizită medicală – fie că e vorba despre un control de rutină, fie despre o operație importantă – există o practică standard a asistentei sau a administratorului unității medicale de a nota data și perioada următoarei întâlniri pe post-it-uri. Totuși, în acest fel, rolul pacientului este mai degrabă pasiv decât activ. Pe de altă parte, solicitând acestora să completeze singuri post-it-ul s-ar putea dovedi o strategie ieftină și eficientă de reducere a ratei pacienților care nu se prezintă la programarea făcută.

În final, ca multe alte abordări descrise în această carte, și angajamentele active ne pot ajuta în viața personală. O acțiune simplă însă importantă din punct de vedere psihologic cum

ar fi obținerea unui angajament activ, scris, din partea copiilor, vecinilor, prietenilor, partenerilor și chiar din partea noastră poate face deseori diferența în influențarea în mod eficient a altora și angajarea lor activă.

18 Cum puteți lupta cu consecvența folosind consecvența ?

După spusele lui Oscar Wilde, „Consecvența este ultimul refugiu al unui om lipsit de imaginație". Ralph Waldo Emerson, un alt înțelept, spunea „Consecvența nesăbuită reprezintă apanajul minților înguste". Și, în final, Aldous Huxley observa „Singurii oameni cu adevărat consecvenți sunt morți". Oare de ce acești autori faimoși au făcut afirmațiile de mai sus când erau tineri și anonimi, și nu la bătrânețe, când erau recunoscuți, și ce poate însemna acest lucru pentru încercările noastre de a-i influența pe alții ?

În ciuda opiniilor acestor autori, așa cum discutam mai devreme în această carte, oamenii preferă, în general, ca atitudinea lor să fie în acord cu comportamente, afirmații, valori și acțiuni preexistente. Însă cum poate afecta procesul de îmbătrânire această tendință ? Împreună cu cercetătoarea Stephanie Brown și un alt coleg, unul dintre autori a inițiat un studiu prin care s-a arătat că apetența oamenilor pentru consecvență crește odată cu vârsta. Acest aspect nu e surprinzător, deoarece lipsa de consecvență poate fi tulburătoare, iar oamenii în vârstă tind să evite mai mult experiențele traumatizante.

Acest rezultat are implicații profunde asupra modului în care încercăm să-i influențăm pe ceilalți. De exemplu, să presupunem că lucrați pentru o companie care încearcă să vândă o varietate de produse noi unor clienți mai maturi.

Studiul demonstrează că acest grup-țintă este mai rezistent la schimbare decât altul, deoarece schimbarea îi face pe cei în vârstă să simtă că activitățile lor sunt neconcordante cu angajamentele anterioare. Într-o astfel de situație, ar fi foarte bine dacă v-ați focaliza mesajul pe modul în care achiziționarea și utilizarea produsului se leagă de valorile, credințele și practicile anterioare ale grupului-țintă. Aceleași învățăminte pot fi aplicate în alte domenii, cum ar fi convingerea unui angajat vechi dintr-o echipă să schimbe sistemul anterior cu unul nou sau chiar a unui părinte în vârstă să-și ia medicamentele.

Însă renunță oamenii chiar atât de ușor la vechile comportamente – doar fiind informați că noile atitudini sunt în concordanță cu valorile, practicile și credințele lor din trecut? Din punctul lor de vedere, a rămâne consecvent acelor decizii este un lucru pozitiv. Și știm cu toții cât de frustrant poate fi să ai de-a face cu oameni care sunt în mod obișnuit inconsecvenți, care-și schimbă mereu punctul de vedere, care se lasă ușor influențați de fiecare mesaj pe care-l aud.

A lucra cu astfel de oameni presupune să facem și altceva în afară de a evidenția modul în care propunerile noastre sunt în concordanță cu ceea ce consideră ei că este important. Pentru a ne asigura că mesajul este destul de convingător, trebuie nu numai să îi eliberăm de vechile angajamente, dar și să evităm să spunem că decizia lor anterioară este greșită. Poate cel mai eficient mod ar fi să le lăudăm deciziile luate în trecut și să spunem că au fost luate corect „la momentul respectiv".

Evidențierea faptului că alegerile anterioare au fost cele corecte „date fiind informațiile și contextul din acea perioadă" îi poate determina să se elibereze de angajamentul trecut și să fie atenți la propunerea noastră, fără să se simtă inconsecvenți și să aibă sentimentul unor schimbări radicale.

După o astfel de afirmație „prepersuasivă", următorul mesaj, aflat în concordanță cu practicile, valorile și convingerile lor

anterioare, începe să prindă contur. La fel cum un pictor își pregătește pânza înainte de a o picta, cum un chirurg își aranjează instrumentele înainte de a opera sau un antrenor își pregătește echipa, înaintea unui meci, tot astfel și un mesaj persuasiv necesită o pregătire anterioară. Și, uneori, o astfel de pregătire presupune nu numai evaluarea modului în care mesajul ar trebui transmis, ci și o atenție deosebită acordată mesajelor și reacțiilor anterioare. După cum spune proverbul, cel mai eficient mod de a călări un cal este *de a merge în direcția aleasă de acesta.* De-abia după ce v-ați fixat pe direcția preferată de cal veți reuși să-l mânați încet și cu prudență pe drumul ales de dumneavoastră. Dacă încercați de prima dată să forțați calul să meargă într-o direcție impusă, vă veți irosi energia – și, probabil, veți dezorienta calul.

19 Ce truc puteți împrumuta de la Benjamin Franklin ?

Născut în 1706, Benjamin Franklin este recunoscut ca scriitor, politician, diplomat, om de știință, publicist, filozof și inventator de seamă. În calitate de politician, el a „inventat" ideea unei națiuni americane. Ca diplomat, în timpul revoluției americane, el a asigurat alianța cu Franța, care a făcut posibilă independența. Ca om de știință, e recunoscut datorită descoperirilor și teoriilor sale privind electricitatea. Ca inventator, a fost cel care a creat bifocalizarea, contorul de parcurs și paratrăsnetul. Însă descoperirea strategiei de câștigare a respectului opoziției – chiar prin atacarea ei – reprezintă cea mai uluitoare realizare a sa.

Când Franklin făcea parte din legislatura din Pennsylvania, a fost foarte deranjat de ostilitatea și opoziția politică fermă a unui coleg de breaslă. Franklin însuși explică cel mai bine modul în care a reușit să-i câștige respectul și chiar prietenia:

Cum n-am avut drept scop să-i câștig bunăvoința prin servicii umile, după un timp, am aplicat o altă metodă. Auzind că deține în biblioteca personală o carte foarte ciudată și rară, i-am scris un bilet în care mi-am exprimat dorința de a o citi și l-am întrebat dacă îmi poate face favoarea de a mi-o împrumuta pentru câteva zile. Mi-a trimis-o imediat și i-am înapoiat-o după aproximativ o săptămână cu un alt bilet în care i-am mulțumit din inimă pentru gest. Când ne-am reîntâlnit la Cameră,

mi s-a adresat foarte politicos (lucru pe care nu-l mai făcuse până atunci) și chiar și-a exprimat disponibilitatea de a mă servi cu orice ocazie, astfel că am devenit prieteni foarte buni, iar această legătură a durat până la moartea sa. Aceasta este o altă dovadă a unui adevăr exprimat într-o zicală veche, care spune că „Cel care ți-a făcut o dată o favoare va fi mult mai încântat să o facă din nou decât cel căruia i-ai făcut un serviciu".

Mulți ani mai târziu, behavioriștii Jon Jecker și David Landy au încercat să analizeze dacă Franklin a avut dreptate. Într-un studiu, participanții au câștigat, într-o competiție, o sumă de bani din partea celor care au inițiat experimentul. Ulterior, experimentatorul a abordat un grup de participanți întrebându-i dacă ar fi de acord să returneze banii primiți, întrucât inițiatorul își folosise propriile fonduri și rămăsese fără resurse financiare. (Aproape toți participanții au fost de acord.) Unui alt grup de participanți nu i s-a solicitat nimic. Toți participanții au fost chestionați apoi, păstrându-li-se anonimatul în legătură cu cât de mult le-a plăcut experimentatorul.

A fost strategia lui Franklin, indiferent de cât de ilogică pare, dovedită de acest experiment? Da, a fost. Jecker și Landy au relevat că persoanele rugate să facă respectiva favoare l-au apreciat mai mult pe experimentator decât cei care n-au fost rugați să returneze banii.

Care este motivul? Știm din alte studii că oamenii pot fi puternic influențați să-și schimbe atitudinea dacă se folosesc modalități care se pliază pe comportamentul lor. Când oponentul lui Franklin s-a văzut făcând o favoare cuiva pentru care nu nutrea niciun sentiment de simpatie, probabil că și-a spus în sinea sa „De ce îmi schimb felul de-a mă comporta pentru a ajuta o persoană pe care nici măcar n-o plac? La urma urmei, poate că Franklin nu e un om atât de antipatic. Dacă mă gândesc mai bine, poate chiar are ceva calități...".

Strategia lui Franklin se poate aplica și în alte domenii. Un exemplu ar fi atunci când aveți nevoie de ajutorul unui coleg

de serviciu, prieten sau vecin care, dintr-un motiv sau altul, nu prea vă simpatizează. S-ar putea să ne vină greu să le solicităm ajutorul deoarece ne temem că acea persoană ne va plăcea și mai puțin. O tendință mai obișnuită este să amânăm solicitarea, probabil prelungind îndeplinirea unei anumite sarcini. Rezultatele acestei cercetări indică faptul că o astfel de ezitare este nefondată.

În cazul unor oameni critici, a le solicita ajutorul poate fi un act de curaj. Însă țineți cont de următorul sfat: dacă n-aveți nimic de oferit din punctul de vedere al comunicării (sau noncomunicării) cu acea persoană, cel mai rău lucru care vi se poate întâmpla este să nu vă alegeți cu nimic. Chiar nu aveți nimic de pierdut.

20 Dacă cereți puțin puteți obține mai mult ?

Probabil că persoana care a afirmat pentru prima dată că „Lucrurile bune vin puțin câte puțin" a fost scundă. Indiferent cine a rostit acest aforism, este clar că a înțeles ce înseamnă să gândești la scară mare și să faci pași mărunți.

În cuprinsul acestei cărți am încercat să oferim dovezi ce susțin opinia conform căreia putem să-i convingem în mod etic pe ceilalți să spună „da". Însă în anumite situații și contexte, este la fel de important să înțelegem de ce oamenii ne refuză anumite solicitări rezonabile, cum ar fi cea de a dona fonduri pentru o activitate de caritate.

Împreună cu alți colegi, unul dintre autori a decis să inițieze o strângere de fonduri. Ne-am gândit că, atunci când solicităm o donație, chiar și cei care își doresc să participe ar putea refuza deoarece nu-și pot permite să ofere prea mult și presupun că o sumă mică nu ar ajuta foarte mult cauza. Plecând de la acest raționament, ne-am gândit că o modalitate de a convinge oamenii să doneze într-o astfel de situație ar fi să-i informăm că și o sumă foarte mică e de ajutor, legitimând astfel contribuțiile minore.

Pentru a testa această ipoteză, asistenții noștri au mers din ușă în ușă pentru a strânge fonduri pentru Societatea Americană de Luptă împotriva Cancerului. După ce s-au prezentat, ei i-au întrebat pe subiecți, „N-ați vrea să ajutați printr-o donație?". Jumătate dintre cei chestionați au refuzat. În cazul celeilalte

jumătăți, cercetătorul asistent a adăugat „Chiar și un bănuț ajută”.

Când am analizat rezultatele, am descoperit că diminutivul care denumește un disc din cupru și zinc a cântărit cât unul de aur în ceea ce privește efectul persuasiv. În concordanță cu ipoteza noastră, jumătatea convinsă cu „chiar și un bănuț ajută” a fost de acord să doneze de două ori mai mult decât ceilalți (50 de procente *vs* 28,6 procente).

Astfel, studiul indică faptul că, atunci când solicitați ajutor de la ceilalți, strategia de a scoate în evidență ideea că și o contribuție mică din partea lor ar fi de folos este eficientă. Totuși, există oare posibilitatea ca adoptarea strategiei „chiar și un bănuț ajută” să aibă efectul unui bumerang ? Chiar dacă un număr aproape dublu de oameni au fost de acord să doneze când li s-a spus că și o contribuție neînsemnată ar fi de folos cauzei, oare au donat o sumă mai mică decât ar fi dat de obicei sau decât cealaltă jumătate de eșantion din experiment ? Pentru a verifica acest posibil neajuns, am analizat sumele donate și am descoperit cu bucurie că nu există nicio diferență în media donației per contribuitor. Acest lucru înseamnă că afirmația „chiar și un bănuț ajută” ar trebui utilizată în locul solicitării standard, nu numai datorită numărului de oameni care donează, ci și datorită sumei totale adunate în urma fiecărei cereri. De exemplu, în studiul nostru, pentru fiecare sută de oameni abordați am colectat 72 dolari din donațiile primei jumătăți, comparativ cu 44 dolari colectați de la a doua jumătate.

Există câteva aplicații ale tehnicii „chiar și un bănuț ajută” și la locul de muncă. Pentru cei angajați într-un proiect comun, „chiar și o oră din timpul vostru ar fi de folos”. Pentru un coleg al cărui scris de mână este indescifrabil, „puțină claritate ar ajuta”. Pentru un potențial client ocupat ale cărui nevoi ar trebui mai bine înțelese, „chiar și un telefon scurt ar ajuta”. Șansele sunt ca acest mic pas, făcut în direcția potrivită, să nu se dovedească chiar atât de mic.

21 Un preț de pornire mic sau mare ? Ce anume îi determină pe oameni să cumpere ?

Cum poate o gumă mestecată de Britney Spears, o placă comemorativă Papa Smurf sau un arătător cu laser stricat să ne învețe modul în care putem vinde eficient bunuri și servicii printr-un proces de licitație competitiv? Ne-ar fi de mare ajutor o examinare a felului în care oamenii își expun „comorile” pe eBay.

eBay Inc. este o companie care administrează site-ul ebay.com, un website public de vânzări directe, unde oamenii și companiile cumpără și vând bunuri și servicii în toată lumea. A fost fondat în 1995 în San Jose, California, de către un programator pe nume Pierre Omidyar, care conducea o firmă de consultanță numită Echo Bay Technology Group. Când a vrut să-și înregistreze site-ul grupului de consultanță, a descoperit că echobay.com era deja luat de o companie de exploatare a aurului, astfel că a prescurat denumirea firmei și așa s-a născut ebay.com. Primul obiect care a fost promovat pe eBay a fost un arătător cu laser stricat, pe care l-a vândut cu 14,83 dolari. Uimit că cineva ar putea cumpăra un astfel de obiect, l-a contactat pe licitatorul câștigător și l-a întrebat dacă este conștient că arătătorul este stricat. În replică, cumpărătorul i-a explicat: „Colectez arătătoare cu laser stricate”.

În anul 2006, eBay a înregistrat aproximativ 6 milioane de dolari din vânzările pe site, deși acum poți cumpăra de acolo aproape orice îți poți imagina – și uneori obiecte care depășesc imaginația oricui. În ultimii ani, chiar sigla originală a Hollywoodului și una din mașinăriile vechi din Channel Tunnel au fost scoase la licitație pe eBay. Un bărbat din Arizona a reușit să-și vândă chitara virtuală mult lăudată la prețul de 5,50 dolari, cu toate că a evidențiat faptul că, în realitate, licitatorii nu cumpărau nimic, iar în anul 2005 soția revoltată a unui jocheu englez a vândut mult iubita mașină sport Lotus Esprit a soțului pentru un preț „Cumpără Acum" de 50 de cenți, după ce l-a auzit la radio cum flirta cu un model de succes. Mașina s-a vândut în cinci minute.

ebay.com a adoptat un model evident de afaceri de mare succes, care are la bază licitarea directă pe site. De fapt, multe alte companii au adoptat modele similare folosind procese și sisteme de licitare online pentru a atrage furnizori și a alege vânzători. Datorită similarității inerente dintre procedurile de licitare în direct și un proces de licitație competitiv al unei firme, observarea modului în care vânzătorii își vând eficient marfa pe website-uri ca eBay ne poate învăța cum să administrăm în mod optim participarea unei companii la o licitație.

Behavioristul Gillian Ku și colegii ei au sugerat faptul că, atunci când prețul de pornire al unui obiect este ridicat, potențialul cumpărător ar putea crede că valorează mai mult decât dacă prețul de start ar fi mai mic. Totuși, și-au pus serios întrebarea dacă creșterea valorii percepute care vine odată cu un preț inițial ridicat conduce într-un final la un preț de vânzare mai crescut. Ei au sugerat că un preț de pornire mai mic ar duce la un preț final de vânzare mai mare din trei motive.

În primul rând, datorită faptului că prețurile de pornire pentru scoaterea la licitație acționează ca un fel de poartă de intrare, un preț inițial mai scăzut este mai eficient în încurajarea

participării a cât mai mulți oameni la procesul de licitare a unui obiect. În al doilea rând, creșterea traficului – reflectat în numărul total de licitări, precum și în numărul de licitatori – creat de aceste prețuri inițiale mai scăzute acționează ca o dovadă socială pentru potențialii licitatori. Cu alte cuvinte, potențialii clienți care sunt interesați de un obiect ce are un preț de pornire scăzut vor considera că respectivul obiect este valoros datorită faptului că multe persoane licitează pentru el, iar această recunoaștere îi va stimula să se alăture actului licitării. În al treilea rând, cei care licitează pentru obiecte cu un preț de pornire scăzut, mai ales cei care intră printre primii, vor petrece mai mult timp și vor depune mai mult efort pentru actualizarea licitării; vrând să-și justifice timpul și energia consumată deja în procesul de licitație, e foarte probabil ca aceștia să rămână până la capăt în competiție, continuând să liciteze și să crească și mai mult oferta.

Rezultatele acestui studiu sugerează faptul că, dacă afacerea dumneavoastră presupune să oferiți bunuri sau servicii printr-un proces de licitație competitivă, începerea licitației la un preț destul de scăzut poate reprezenta un mod de a crește prețul final de vânzare. Totuși, mai există un aspect important de luat în considerare: cercetătorii au descoperit că principiul dovezii sociale a fost un factor decisiv în creșterea eficienței prețului inițial scăzut. Astfel, dacă traficul pentru un anumit obiect este limitat (de exemplu, scrierea greșită a numelui unui produs de pe eBay care reduce numărul potențialilor clienți care ar putea găsi obiectul printr-o căutare clasică), prețul inițial scăzut este mai puțin eficient. Ideea este că un preț de pornire mai scăzut poate fi mai stimulativ atunci când există posibilitatea ca mulți cumpărători să dorească produsele, dar e la fel de posibil ca prețul să fie foarte puțin eficient atunci când licitația este limitată doar la două părți.

Deși punerea acestui principiu în practică s-ar putea să nu vă aducă milioane de dolari pentru wigdet-urile companiei

sau colecția antică de degetare a familiei, cel puțin v-ar putea ajuta să câștigați banii necesari licitării pentru acea chitară virtuală, dacă ea va mai fi scoasă la vânzare.

22 Cum puteți ieşi în evidență fără să fiți perceput negativ ?

Dacă sunteți ca toți ceilalți oameni, atunci când vă pricepeți foarte bine la un subiect, doriți să vă etalați cunoștințele tuturor. Însă chiar și atunci când sunteți în măsură să vă recomandați ca o autoritate în domeniu, trebuie să luați în considerare o problemă : în încercarea de a transmite celorlalți punctul dumneavoastră de vedere ca expert și de a le câștiga încrederea, s-ar putea să fiți perceput drept lăudăros și plin de sine. Ca rezultat, ceilalți s-ar putea să vă simpatizeze mai puțin și chiar să aibă tendința să nu vă urmeze sfaturile. Dacă această atitudine nu este de dorit, ce poate face un adevărat expert în acest caz ?

O opțiune ar fi să rugați pe altcineva să vorbească în numele dumneavoastră. Această abordare este de multă vreme general acceptată de oratori, autori, artiști și alți oameni care lucrează în comunicarea cu publicul. Faptul că altcineva vă transmite opiniile avizate celorlalți va face minuni în convingerea că ar trebui să asculte ceea ce doriți să spuneți, evitând, în același timp, dezavantajele autopromovării. E de preferat ca această persoană să creadă cu adevărat în abilitățile și cunoștințele dumneavoastră și să se ofere să le spună și celorlalți cât de bine intenționat sunteți în dorința de a face lumea mai bună. Dacă nu, puteți apela la un reprezentant plătit.

Însă nu vor deveni ceilalți suspicioși când vor afla că persoana care vă ridică în slăvi este plătită să facă acest lucru ?

Nu și dacă oamenii fac una dintre cele mai frecvente greșeli, pe care sociologii o numesc deseori eroarea fundamentală de atribuire : când observăm comportamentul altora, avem tendința uneori să nu luăm în considerare rolul factorilor situaționali (de exemplu, banii) în modelarea comportamentală a unei persoane.

Într-o serie de studii inițiate de unul dintre autori, cercetătorul Jeffrey Pfeffer și doi colegi, s-a demonstrat că oamenii nu țin cont de această informație atât cât ar trebui, ceea ce înseamnă că plătirea unui intermediar care să vă prezinte abilitățile este o formă eficientă de persuasiune. Într-unul din aceste studii, participanții au fost rugați să își imagineze că sunt directori editoriali ai unei edituri, care trebuie să negocieze cu un autor recunoscut și cu mare succes la public. Subiecților li s-a cerut să citească extrase din propunerea editorială a cărții. Un grup a citit fragmente care evidențiau realizările autorului scrise de agentul literar al autorului, în timp ce al doilea grup a citit comentarii identice semnate de autor. Rezultatele au demonstrat ipoteza noastră : participanții i-au acordat mai mult credit autorului aproape din toate punctele de vedere – mai ales al simpatiei – atunci când laudele au venit de la agentul său, comparativ cu situația în care autorul însuși și-a etalat calitățile.

Acest studiu confirmă faptul că utilizarea unei a treia părți care să vorbească în numele dumneavoastră poate reprezenta o strategie de mare succes atunci când doriți să vă evidențiați talentul într-un anumit domeniu. (De fapt, atunci când este posibil, această persoană ar trebui să negocieze pentru dumneavoastră condițiile și remunerarea din contract.) De asemenea, vă recomandăm ca atunci când aveți ceva de prezentat unor oameni care nu vă cunosc foarte bine, să stabiliți ca altcineva să vă facă cunoștință cu publicul. Una dintre cele mai eficiente modalități de a face acest lucru este să aveți pregătită o scurtă biografie scrisă de dumneavoastră. Nu trebuie să fie prea detaliată, însă ar trebui să conțină măcar

câteva informații despre cunoștințele, pregătirea sau educația dumneavoastră, aspecte care vorbesc despre calificarea pe care o aveți într-un anumit domeniu. Puteți include și exemple ale unor succese pe care le-ați înregistrat în domeniul respectiv.

Recent, unul dintre autori a avut ocazia să lucreze cu o agenție imobiliară care folosea această strategie cu maximă eficiență. Respectiva firmă dispunea atât de un departament de vânzări, cât și de unul de închirieri. Astfel, clienții care sunau vorbeau inițial cu o secretară care, după ce afla de care departament erau interesați, spunea „Am înțeles, departamentul de închirieri, ar trebui să vorbiți cu Sandra” sau „Doriți cu departamentul de vânzări – vă fac legătura cu Peter”.

Urmându-ne sfatul de a le face altfel legătura colegilor ei cu clienții, secretara nu numai că le recomandă cu care dintre colegii ei să ia legătura, însă le oferă detalii în plus privind profesionalismul persoanei indicate. Celor care doresc mai multe informații despre închirieri li se spune acum „Aha, departamentul de închirieri, ar trebui să luați legătura cu Sandra care are 15 ani de experiență în domeniul închirierii de proprietăți în acest cartier. Vă fac imediat legătura”. În mod similar, clienților care doresc mai multe informații despre vânzarea proprietății li se spune „Vă fac legătura cu Peter, șeful departamentului. Peter are 20 de ani experiență în domeniul vânzărilor de proprietăți; de fapt, de curând a vândut o proprietate asemănătoare cu a dumneavoastră”.

Există patru trăsături importante ale acestei schimbări. În primul rând, tot ceea ce spune secretara clienților despre experiența „colegilor” este adevărat. Sandra chiar are 15 ani de experiență, iar Peter este unul dintre cei mai profesioniști agenți de vânzări. Însă dacă Peter sau Sandra le-ar împărtăși înșiși clienților acest lucru, ar putea părea lăudăroși și încrezuți și, drept consecință, puterea lor de convingere ar scădea. În al doilea rând, nu pare să conteze faptul că Sandra și Peter sunt prezentați de cineva care are clar legătură cu ei, ambii fiind avantajați în mod evident de acest lucru. Al treilea aspect

important este eficiența. Sandra, Peter și colegii lor au raportat o creștere semnificativă a numărului de întâlniri generate de această strategie, comparativ cu perioada în care nu exista un intermediar care să-i prezinte. Iată și al patrulea aspect: strategia nu costă nimic. Toată lumea cunoștea profesionalismul și experiența agenției. Toată lumea, mai puțin cei mai importanți dintre toți – potențialii clienți ai companiei.

Dar dacă strategia de a fi prezentat de altcineva nu poate fi pusă în practică ? Mai există și o altă modalitate subtilă prin care să vă demonstrați competența fără să pară că vă lăudați ? Da, există. Să luăm un exemplu, unul dintre autori a fost abordat de un grup de asistenți medicali nemulțumiți de faptul că pacienții lor neglijau anumite exerciții necesare îmbunătățirii sănătății. Indiferent de cât de mult încercau să-i convingă de necesitatea acestor exerciții, pacienții le urmau foarte rar sfatul. Când am cerut să vedem cabinetul medical, un lucru ne-a atras imediat atenția: pe pereți nu exista nicio recomandare – de fapt, nicăieri în toată încăperea. După ce i-am sfătuit să afișeze diplomele de acreditare în locuri vizibile pentru pacienți, asistenții au raportat o îmbunătățire considerabilă a relației dintre ei și clienți. Ce învățăm din asta ? Afișați-vă diplomele, certificatele și premiile pentru a fi văzute de cei pe care doriți să-i convingeți. Ele au fost obținute pe merit și vă vor ajuta, la rândul lor, să câștigați încrederea celorlalți.

23 Ce riscați dacă sunteți cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere ?

Când beau prea mult, clienții fideli ai puburilor spun tot felul de povești dubioase. „Am avut o relație cu un supermodel, înainte să devină faimoasă.” Da, cu siguranță. „Aș fi putut câștiga lupta, dar n-am vrut să-l rănesc pe celălalt bărbat.” Aham. Sau „Aș fi jucat în echipa de fotbal a Angliei, însă o bătătură a pus capăt carierei mele sportive”. Siiigur !

Însă într-o seară friguroasă și mohorâtă de februarie a anului 1953, doi domni au intrat în barul Eagle din Cambridge și, după ce au comandat de băut, unul dintre ei le-a spus celorlalți clienți ceea ce părea a fi cea mai gogonată poveste spusă vreodată : „Am descoperit secretul vieții”.

Deși afirmația poate părea lăudăroasă și arogantă, ea s-a dovedit reală. În acea dimineață, James Watson și Francis Crick descoperiseră, cu adevărat, secretul vieții : este vorba despre spirala dublă a structurii ADN, materialul biologic care poartă informația genetică a vieții.

La a cincisprezecea aniversare a ceea ce ar putea fi numit cea mai importantă descoperire a contemporaneității, Watson a dat un interviu legat de această realizare monumentală. Interviul urmărea să analizeze acele aspecte ale muncii lui Watson și Crick care conduseseră la descoperirea structurii ADN înainte ca alți reputați oameni de știință să aibă ocazia s-o facă.

La început, Watson a enumerat un set de factori deloc surprinzători: a fost fundamental ca el și Crick să identifice problema cea mai importantă de abordat. Ambii erau pasionați de munca lor; ambii și-au unit forțele pentru a duce la bun sfârșit ce și-au propus. Au fost deschiși la abordări care depășeau aria lor de cunoaștere. Dar în final a mai adăugat un motiv al succesului lor, absolut surprinzător. El și Crick spărseseră codul indescifrabil al ADN-ului în primul rând pentru că nu erau cei mai inteligenți oameni de știință care căutau soluția.

Cum adică? Cum se poate ca, așa cum a pretins Watson, a vă considera cel mai inteligent om care ia decizii, cel mai deștept individ dintre cei prezenți să fie una dintre cele mai periculoase ipostaze? Există oare riscuri ascunse atunci când vă considerați cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere?

Watson a continuat să explice în interviu faptul că persoana cea mai inteligentă care a lucrat la proiect a fost Rosalind Franklin, un om de știință stabilit în acel moment la Paris: „Rosalind era atât de inteligentă încît rareori cerea sfaturi. Iar dacă te consideri cel mai deștept om dintr-o încăpere, atunci dai de probleme".

Spusele lui Watson evidențiază o greșeală comună pe care o întâlnim deseori la mulți dintre conducătorii bine intenționați. Liderii din companii care se confruntă cu o anumită problemă – de exemplu, modul cel mai eficient de stabilire a pașilor vânzării unui produs unui posibil client sau cea mai eficientă campanie de strângere de fonduri pentru o asociație părinți-profesori – ar trebui să colaboreze cu ceilalți membri ai echipei pentru îndeplinirea obiectivului, chiar dacă sunt cei mai bine pregătiți, mai experimentați sau mai abili din grupul de lucru. A nu face acest lucru se poate dovedi nesăbuit. Într-adevăr, behavioristul Patrick Laughlin și colegii săi au demonstrat că implicarea și rezultatele grupurilor care cooperează pentru rezolvarea unei probleme nu numai că sunt mai bune decât ale unui individ care lucrează singur, ci

chiar mai bune decât ale unui conducător de grup care nu-și implică echipa. De foarte multe ori, liderii care, în baza unei experiențe, abilități și înțelepciuni mai vaste se consideră cei mai capabili din grup, evită să solicite ajutorul echipei lor de lucru în rezolvarea problemei.

Studiul inițiat de Laughlin și colegii săi ne arată de ce liderul cel mai bun care lucrează singur va fi depășit de o echipă mai puțin experimentată, dar care colaborează pentru atingerea obiectivului. În primul rând, cel care ia decizii de unul singur nu poate egala diversitatea de cunoștințe și perspective dintr-o echipă. Implicarea celorlalți poate stimula concentrarea, lucru care nu se poate realiza printr-o muncă individuală. Cu toții ne amintim cazuri în care am avut o revelație în urma comentariului unui coleg care n-a rezolvat problema în sine, dar ne-a oferit un indiciu. În al doilea rând, cel care caută rezolvarea singur pierde un alt avantaj important – puterea procesării în paralel. În timp ce într-o echipă se pot distribui sarcini de rezolvare a problemei membrilor care o formează, cel care lucrează singur trebuie să îndeplinească fiecare sarcină în mod secvențial.

Însă nu implică și colaborarea niște riscuri? La urma urmei, deciziile luate de comisii sunt cunoscute pentru performanța lor scăzută. Având în vedere acest lucru, recomandarea noastră este să nu implementați o strategie pe bază de voturi pentru a ajunge la un rezultat; de fapt, vă sfătuim să nu optați pentru decizii în grup deloc. Ultimul cuvânt trebuie să fie întotdeauna al liderului. Ceea ce ar trebui să aplice conducătorii este procesul de căutare a inputului la nivelul echipei. Iar cei care dezvoltă inputul grupului de lucru pot obține un rezultat mai satisfăcător; în plus, relațiile și raporturile cu echipa vor deveni mai strânse, ceea ce va întări colaborarea și influența pe viitor. Dar nu există cumva riscul unor orgolii rănite și al pierderii motivației dacă ideea unui membru al echipei va fi respinsă? Atât timp cât liderul aduce asigurări grupului că fiecare punct de vedere va fi luat în considerare, acest risc

n-ar trebui să apară. Și chiar dacă construirea unei echipe de oameni antrenați să colaboreze nu vă oferă ocazia să declarați, așa cum au făcut Watson și Crick, că ați „descoperit secretul vieții", v-ar putea ajuta să descoperiți secretul descătușării adevăratului potențial individual și de grup.

24 Ce puteți învăța din secretele „autorității” ?

În afara pericolului de a vă considera cel mai experimentat din echipă, mai există o situație la fel de periculoasă (sau chiar mai periculoasă) – aceea de a fi privit de alții drept cea mai inteligentă sau mai experimentată persoană din încăpere. Acest lucru devine extrem de important atunci când încăperea este carlinga unui avion, iar liderul în discuție este pilotul.

Considerăm ca exemplu următorul schimb de replici înregistrat în timpul zborului Air Florida, chiar înainte ca avionul să se prăbușească în râul înghețat Potomac de lângă Washington, DC, în anul 1982:

Copilotul: Hai să verificăm din nou gheața de pe aripi pentru că am stat aici ceva timp.
Căpitanul: Nu. Trebuie să plecăm imediat.
Copilotul: [Referindu-se la un instrument în momentul în care se pregăteau să decoleze] Nu pare în regulă, nu-i așa? Of, chiar nu este în regulă.
Căpitanul: Ba este.
Copilotul: Da, probabil ai dreptate.

[Sunetul avionului care încearcă fără succes să ia altitudine]

Copilotul: Larry, ne prăbușim.
Căpitanul: Îmi dau seama.

[Sunetul impactului în care au murit căpitanul, copilotul și încă 76 de oameni]

Acesta este unul dintre exemplele tragice ale modului în care membrii unei echipe se înclină în fața statutului de lider al unei persoane cu autoritate și experiență. De asemenea, relevă că liderii nu conștientizează uneori influența pe care statutul și profesionalismul lor recunoscute o au asupra celor din jur. Numit *captainitis* („căpitănită”), acest tip de comportament se traduce prin pasivitatea uneori cu consecințe letale adoptată de membrii unei echipe atunci când căpitanul de zbor ia o decizie vădit incorectă. Cei care investighează accidente au înregistrat în mod repetat situații catastrofale provocate de o eroare evidentă a comandantului unei aeronave care nu a fost corectat de un alt membru al echipajului.

Acest tip de comportament nu este întâlnit doar în cazul călătoriilor cu avionul. Într-o serie de studii, cercetătorii au testat consimțământul asistentelor medicale calificate de a renunța la responsabilitățile profesionale față de pacienți atunci când „șeful” – medicul de gardă – a dat un ordin. Pentru a testa ipoteza, cercetătorul în psihologie Charles Hofling a dat telefoane la 22 de asistente medicale de la spitale diferite. Cel care a sunat s-a prezentat drept medic și i-a spus asistentei să administreze 20 de mg de Astrogen unui pacient anume. În 95% dintre situații, asistenta s-a dus direct la dulapul cu medicamente și s-a apropiat de pacient pentru a i-l administra, deși Astrogenul nu este autorizat în spitale, iar cele 20 de mg prescrise depășesc de două ori doza zilnică recomandată.

Centralizând aceste rezultate, cercetătorii au tras o concluzie importantă. În unitățile medicale pline de pacienți, se presupune că multitudinea de „abilități profesionale” (medici, asistente, farmaciști) se suprapun pentru asigurarea celor mai corecte decizii, însă la o analiză mai atentă, doar una dintre mințile strălucite contează cu adevărat. În acest studiu, asistentele

medicale au renunțat la experiență și profesionalism și s-au lăsat la mâna medicului. Într-o astfel de situație, comportamentul asistentelor este de înțeles. Medicul de gardă este atât în exercițiul funcțiunii, cât și o autoritate în fața lor. Cu alte cuvinte, el este cel care ia decizii și, în consecință, are puterea de a penaliza personalul care nu îi respectă deciziile; iar medicul are o pregătire medicală superioară care face ca el să fie privit de cei din jurul său drept un expert în domeniu. În această situație, n-ar trebui să fim surprinși atunci când personalul medical nu refuză să aplice un tratament recomandat de doctor.

Liderii ar trebui să țină cont de aceste aspecte, nu numai pentru a se proteja atunci când vor fi internați în spital, dar și când se află la lucru sau fac parte dintr-un consiliu care trebuie să ia o decizie importantă. Când șefii nu cer păreri de la membrii echipei lor, se poate crea un cerc vicios, ducând la decizii și alegeri greșite și deseori la erori care puteau fi evitate. Fie că sunteți antrenorul unei echipe sportive, membru al unui comitet de conducere, proprietarul unei mici afaceri sau director executiv al unei corporații multinaționale, conducerea colectivă bazată pe colaborare poate reprezenta cheia succesului. O mică corecție venită din partea grupului nu strică. Amintiți-vă să vă testați ego-ul la intrarea în sala de consiliu, carlingă sau spital.

25 Cum pot unele întâlniri de grup să ducă la dezastre ?

Explorarea spațiului cosmic a fost marcată pentru totdeauna de două zile negre. Pe 1 februarie 2003, naveta spațială americană Columbia s-a dezintegrat înainte să reintre în atmosfera pământului, iar pe 28 ianuarie 1986 naveta spațială americană Challenger a explodat în timpul lansării. Ambele dezastre s-au soldat cu moartea celor șapte membri ai echipajului. Deși cauza fiecărei tragedii – în prima situație avarierea marginii superioare a aripii stângi a navetei, iar în a doua cedarea unui inel de etanșare în formă de O de pe auxiliara de decolare – a fost diferită, o examinare atentă a acestor eșecuri sugerează aceeași cauză principală : deficiențele NASA din sectorul de decizie. Ce lecții pot fi învățate din aceste tragedii și cum putem institui la locul de muncă obiceiul de a permite celorlalți *să ne convingă* că am greșit ?

Pentru a înțelege de la bun început modul cum au fost provocate dezastrele, fiți atent la următorul schimb de replici dintre un investigator al accidentului Columbiei și președinta echipei manageriale a misiunii spațiale :

Investigatorul : Ca manager, cum cântăriți opiniile contradictorii ale echipajului ?

Președinta : Păi, când aflu despre ele...

Investigatorul: S-ar putea ca, din cauza naturii lor, să nu ajungă la dumneavoastră... ce tehnici folosiți pentru a le afla?

Președinta n-a știut să răspundă.

În cazul dezastrului Columbia, managerii au ignorat apelul subordonaților de a cere Departamentului de Apărare permisiunea de utilizare a sateliților de spionaj pentru a fotografia eventualele zone avariate ale navei. În cazul Challenger, managerii n-au luat în seamă avertismentele inginerilor asupra faptului că vremea rece din ziua lansării ar putea cauza avarierea inelului de etanșare. Care sunt factorii ce conduc la luarea unor astfel de decizii eronate?

Examinând eșecurile din lumea reală cauzate de decizii greșite, cum ar fi scandalul Watergate declanșat de Nixon și atacul lansat de Kennedy în Golful Porcilor, psihologul social Irving Janis a dezvoltat o teorie legată de motivul pentru care grupurile iau decizii greșit – „gândirea de grup", un concept lansat de jurnalistul William H. Whyte. Gândirea de grup reprezintă un tip de luare de decizii de către membrii unei echipe în rândul cărora se manifestă o mai mare nevoie de a se înțelege și a cădea de acord decât de a căuta puncte de vedere și a evalua alternative și idei. Acest fenomen este deseori stimulat de dorința de coeziune, de izolare față de influențele exterioare și de lideri autoritari care-și fac cunoscute opiniile – factori prezenți la diferite niveluri în multe companii. Aceștia creează deseori o presiune asupra celorlalți, producându-se o conformare cu punctul de vedere al liderului. De asemenea, acești factori pot conduce la o tendință de cenzurare a punctelor de vedere opuse și ocolirea liderilor, creând falsa impresie că membrii grupului sunt în totalitate de acord unul cu celălalt și că punctele de vedere exprimate în afara grupului sunt inferioare celor din interior. Rezultatul este un proces deficitar de luare a deciziilor și dezbateri lacunare, deseori caracterizate de o evaluare incompletă a alternativelor,

un proces de căutare a informațiilor distorsionat și incapacitatea de a evalua riscurile deciziilor luate de liderii grupului.

Ce pași trebuie realizați pentru a evita astfel de luări de decizii incorecte? Luarea unei decizii în cadrul unui grup poate fi îmbunătățită prin promovarea spiritului critic și a scepticismului în ceea ce privește toate punctele de vedere, mai ales asupra celor promovate de liderii grupului. Conducătorii talentați ar trebui să ceară întotdeauna părerea celorlalți înainte de a-și face cunoscută propria poziție, asigurându-se astfel că au acces la gândirea, opiniile și perspicacitatea întregii echipe, și nu doar la a celor care spun liderilor doar ce vor să audă.

Pentru a implementa cu maximă eficiență această strategie, liderii ar trebui să creeze o atmosferă deschisă și onestă, în care opiniile individuale să fie primite cu entuziasm și luate în calcul fără frica de penalizare. Un lucru extrem de important este ca și atunci când o decizie a fost deja luată, grupul să fie reconvocat pentru a dezbate pe marginea eventualelor îndoieli pe care subalternii încă le mai au în ceea ce privește respectiva decizie. În plus, este esențial să fie chemați și experți din afara echipei, care sunt mai puțin subiectivi în evaluarea ideilor. Acest lucru se poate dovedi foarte eficient mai ales când se consideră că analiza internă este obtuză, fiind mărginită de tendința grupului de a spune doar ceea ce este deja știut în acea organizație. Pentru o mai bună înțelegere a aspectelor ascunse, care ar putea fi de folos, este necesar un punct de vedere extern.

Pe scurt, uneori este important ca membrii echipei să ne spună „nu” pentru a crește probabilitatea să obținem acordul de la cei pe care încercăm să-i convingem să adopte o anumită decizie de grup.

26 Cine este mai convingător: avocatul diavolului sau contestatarul adevărat ?

De aproape patru secole, Biserica Romano-Catolică se bazează pe *advocatus diaboli s*au avocatul diavolului pentru a cerceta și a prezenta în fața Bisericii toate aspectele negative ale vieții și munca unei persoane propuse pentru canonizare. Acest efort ce poate fi numit o sârguință sfântă constă în dezvăluirea tuturor informațiilor nefavorabile canonizării și prezentarea lor conducerii Bisericii, procesul de luare a deciziilor devenind mai acurat și având avantajul diversității ideilor, perspectivelor și surselor de informare.

Oricine lucrează în lumea afacerilor știe că termenii *afacere* și *sfințenie* nu sunt complementari. Totuși, managerii unor afaceri ar putea trage învățăminte importante din procedura avocatului diavolului. Când se pare că toată lumea dintr-o echipă este, inițial, de acord cu o problemă, „avocatul diavolului" poate încuraja punctele de vedere alternative. Acest instrument devine și mai util când ne gândim la potențialele efecte devastatoare ale gândirii de grup, în care opinia majoritară este adoptată cu și mai multă îndârjire, cu cât este mai des discutată.

Psihologii sociali au relevat deja de ceva timp faptul că un singur opozant dintr-un anumit grup este de ajuns pentru a anima creativitatea și complexitatea gândirii colective. Însă,

până de curând, s-au inițiat puține studii pe tema nonconformismului. Sunt oare avocații diavolului – pseudoopozanții – mai buni sau mai răi decât opozanții veritabili în ceea ce privește îmbunătățirea abilităților de a rezolva o problemă într-un grup în care „se gândește la fel"?

Rezultatele unui studiu condus de psihologul social Charlan Nemeth și colegii săi sugerează faptul că, prin comparație cu un opozant autentic, o persoană căreia i se cere să joace rolul avocatului diavolului va fi mai puțin eficientă în stimularea creativității membrilor unui grup. Cercetătorii relevă că majoritatea membrilor vor percepe mai bine argumentele și luările de poziție ale unui adevărat contestatar. Pe de altă parte, punctul de vedere al avocatului diavolului pare să nu fie conform cu al celorlalți doar de dragul de a fi în opoziție. Când un întreg grup se confruntă cu o persoană aflată într-un dezacord veridic cu membrii echipei, aceștia încearcă să înțeleagă de ce contestatarul este atât de devotat părerilor sale. Astfel, ei vor înțelege mai bine problema și o vor privi cu mai multă toleranță.

Demonstrează acest lucru faptul că avocatul diavolului este inutil? În anii '80, Papa Ioan Paul al II-lea a eliminat pentru totdeauna utilizarea acestuia în practicile Bisericii Catolice. Într-adevăr, există dovezi ale faptului că experimentarea practicii avocatului diavolului are puterea mai degrabă de *a întări* decât de a slăbi încrederea majorității membrilor în punctul lor de vedere inițial, probabil pentru că ei consideră că au ținut deja cont – și, deci, au eliminat – toate celelalte alternative. Asta nu înseamnă că nu există niciun beneficiu al utilizării acestei practici. Avocații diavolului pot fi folositori pentru a atrage atenția celorlalți asupra ideilor, perspectivelor și informațiilor alternative, atât timp cât majoritatea ia în considerare aceste alternative fără prejudecăți.

Însă, ținând cont de rezultatele acestui studiu, cea mai bună politică pe care o pot adopta liderii este să creeze și să sprijine o atmosferă de lucru în care colegii și subordonații să

fie încurajați să-și exprime liber punctul de vedere chiar dacă e diferit de al celorlalți. Acest lucru ar putea conduce la soluții mai inovatoare la probleme complexe, și la o stare de spirit mai bună a angajaților (atât timp cât disensiunile rămân la nivel profesional, și nu personal) și ar putea, într-un final, stimula creșterea profiturilor. În situațiile când deciziile au implicații pe termen lung, care necesită o perioadă mai mare de timp pentru a fi puse în aplicare, ar trebui să se țină cont și de părerile adevăraților contestatari. Prin încurajarea celor care încearcă să ne convingă cu entuziasm că e posibil s-o fi luat într-o direcție greșită, putem distinge mai bine un argument veridic, de unul simulat, creând, astfel, premisele luării unor decizii corecte și transmiterii unor mesaje cu maximă eficiență.

27 Când poate calea cea bună să devină cea greşită ?

Putere. Curaj. Determinare. Loialitate. Altruism. Unii consideră că pompierii ar trebui declarați modele de urmat în ceea ce privește comportamentul, atât în interiorul, cât și în afara companiei. Chiar dacă salvarea unor vieți și recuperarea pisicuțelor din copaci nu se potrivește cu descrierea meseriei pe care o practicați, modul în care se antrenează pompierii v-ar putea ajuta să deveniți un erou la locul dumneavoastră de muncă.

Behavioristul Wendy Joung și colegii săi au studiat dacă anumite tipuri de programe de training sunt mai eficiente decât altele în ceea ce privește minimalizarea erorilor de decizie la locul de muncă. Mai exact, au vrut să afle dacă focusarea trainingului pe greșelile făcute de alții în trecut ar fi mai utilă decât evidențierea deciziilor corecte luate anterior. Ipoteza lor spune că trainingul care pune accent pe erorile altora ar fi mai eficient din mai multe motive, printre care creșterea atenției și o experiență mai profundă.

Cercetătorii s-au decis să testeze ipoteza pe un grup de oameni ale căror abilități de luare a deciziilor sub stres erau vitale, iar aceste decizii erau de importanță crucială ; deloc surprinzător, cercetătorii s-au orientat către pompieri. În acest studiu, pompierii au participat la o serie de traininguri care includeau câteva studii de caz. Natura situațiilor era, totuși,

diferită, de la un grup la altul. Unui grup i-au fost prezentate situații de viață reale, în care alți pompieri au luat decizii greșite care s-au soldat cu rezultate negative. Celuilalt grup i s-au prezentat cazuri în care pompierii au evitat consecințele negative prin luarea unor decizii corecte. Când cercetătorii au analizat datele obținute, au descoperit o ameliorare mai importantă a capacității de a discerne la grupul căruia i s-au prezentat situațiile în care au fost luate decizii greșite.

Trainingul înseamnă influențare, așadar, dacă doriți să vă sporiți influența asupra comportamentului viitor al angajaților, trebuie să vă implicați în programul de trainig. Deși multe organizații se concentrează în aproape toate programele de training asupra aspectelor pozitive – cu alte cuvinte, asupra modului în care se iau deciziile corecte –, rezultatele acestui studiu sugerează că trainingul ar trebui să vizeze aspecte legate de anumite decizii greșite luate în trecut și modul în care acele erori ar fi putut fi (sau pot fi) evitate. Mai exact, studiul de caz, înregistrările video, imaginile și declarațiile privind greșelile comise ar trebui urmate de o dezbatere de identificare a deciziilor corecte în situațiile respective sau în altele similare.

Bineînțeles, uneori managementul nu trebuie să deconspire persoanele care au luat anumite decizii greșite. Studiile de caz bazate pe erori pot fi complet anonime. Totuși, ați putea fi surprins că unii dintre cei mai respectați și mai experimentați angajați ar fi mai mult decât bucuroși să își facă publice poveștile lor „de luptă” în programul de pregătire al companiei.

Această abordare n-ar trebui să se limiteze doar la sala de conferințe. Profesorii, antrenorii și, de fapt, aproape oricine are un rol de a-i învăța pe ceilalți poate folosi o asemenea strategie – mai ales părinții. De exemplu, pentru a ține copii departe de persoane străine, părinții pot descrie scenarii ipotetice în care un copil a fost păcălit de un străin. Prin

concentrarea pe ceea ce copilul dat ca exemplu ar fi putut face în situația respectivă pentru a scăpa de persoana străină, fiul sau fiica dumneavoastră va fi mai bine pregătit(ă) în viitor când se va confrunta cu astfel de situații.

28 Care este cea mai bună cale de a transforma o slăbiciune într-o calitate ?

Cu aproape jumătate de secol în urmă, compania de publicitate Doyle, Dane & Bernbach s-a confruntat cu sarcina aproape imposibilă de a introduce pe piața americană un mic automobil german, în condițiile în care autovehiculele naționale aveau un succes covârșitor. Într-o perioadă scurtă, Volkswagen Beetle a fost transformat dintr-un pretext de ironizare într-un popular simbol al condiției sociale. Succesul modelului Beetle poate fi atribuit inițierii uneia dintre cele mai mari campanii din istoria publicității. Poate și mai surprinzător e felul în care firma a pornit în această campanie: atunci când au promovat marca, aceștia nu au accentuat punctele forte ale produsului, cum ar fi prețul relativ scăzut sau consumul modest de combustibil. În locul lor, ei au subliniat punctele slabe. De ce?

Campania de publicitate a contrazis cu siguranță la acel moment cunoștințele convenționale din industria promovării. Aceasta s-a concentrat pe faptul că Volkswagen nu era atât de plăcută la vedere asemenea autovehiculelor tipice produse în America. Afirmațiile prezentate în aceste reclame erau sloganuri precum „Urâțenia este doar de suprafață” și „Va rămâne urâtă mai mult timp”. Este ușor de înțeles de ce au atras atenția aceste afirmații și de ce întreaga campanie a fost foarte plăcută. Dar nu numai acești factori sunt considerați responsabili pentru

cifra imensă de vânzări înregistrată după lansare și pe întreaga perioadă a campaniei. Cum au reușit aceste reclame să vândă atât de multe autovehicule?

Menționarea unui mic neajuns al unui produs creează percepția că firma care promovează respectivul produs este mai onestă și mai demnă de încredere decât altele. Acest lucru conferă companiei o putere mai mare de convingere atunci când promovează calitățile produsului – în cazul autovehiculului Beetle, după cum s-a menționat deja, consumul mic de combustibil și prețul convenabil. În mod similar, Avis, *a doua* companie din lume ca mărime de închirieri auto a exploatat acest principiu după cum se vede din mottoul lor memorabil „Avis. Suntem pe locul 2, dar ne străduim. (Atunci când nu ești pe locul 1 trebuie să faci asta.)". Alte exemple: „Listerine: gustul pe care îl urâți de trei ori pe zi" și „L'Oreal: suntem costisitori, dar dumneavoastră meritați".

Dovezi ale succesului acestei strategii pot fi găsite de asemenea și în afara domeniului publicității. Să luam ca exemplu folosirea sa în justiție: într-un studiu efectuat de cercetătorul behaviorist Kip Williams și colegii săi, atunci când jurații au fost preveniți de avocat că există un punct slab în cazul său înainte ca procurorul să îl menționeze, aceștia l-au considerat mai demn de încredere și l-au favorizat la pronunțarea verdictului datorită sincerității percepute. Ca urmare, oricine dorește să își schimbe cariera trebuie să știe că în cadrul unui studiu privind recrutarea s-a relevat că aplicanții al căror curriculum vitae conține numai referințe pozitive au fost invitați la mai puține interviuri decât aceia care au subliniat mai întâi o slăbiciune sau un defect înainte de a descrie caracteristicile pozitive.

Există numeroase alte aplicații pentru această metodă de convingere. De exemplu, atunci când vindeți o mașină și un potențial cumpărător vine să efectueze un test drive, dezvăluirea în mod voluntar a informațiilor negative privind autovehiculul, în special a celor pe care cumpărătorul nu poate să

le descopere de unul singur (de exemplu lumina din interior este slabă sau consumul de combustibil este mare) va face minuni în câștigarea încrederii cumpărătorilor.

Strategia poate fi de asemenea aplicată la masa negocierilor. De exemplu, dacă există o mică arie în care performanța dumneavoastră este modestă, partenerul dumneavoastră de negociere vă va acorda mai multă încredere dacă menționați acest lucru înainte și nu așteptați să fie descoperit mai târziu. Același lucru se aplică în vânzări: dacă vindeți copiatoare color unei firme, iar produsul dumneavoastră poate fi încărcat cu mai puțină hârtie decât cel al concurenței, ar fi bine să menționați acest lucru la început pentru a câștiga încrederea posibilului cumpărător. Apoi va fi mai ușor să convingeți cumpărătorul de caracteristicile superioare ale copiatorului.

Nu uitați însă că orice slăbiciune pe care o scoateți în evidență trebuie să fie minoră. De aceea nu vedem decât rar campanii de publicitate cu mottouri precum „Clasat pe ultimul loc în domeniu de către J.D. Power and Associates, dar de îndată ce încheiem aceste procese pentru neglijență, ne vom strădui mai mult”.

29 Ce defecte „deschid” seifurile oamenilor ?

Ducele Francois de La Rochefoucauld, scriitor și moralist al secolului al șaptesprezecelea, a prefigurat succesul uimitor al faimoasei campanii publicitare pentru VW Beetle atunci când a scris că „Ne mărturisim micile defecte pentru a convinge oamenii că nu avem altele mai mari”. Deși campania a părut că manevrează cu abilitate defectele produsului, încercarea de a folosi acest tip de mesaje ne pune în fața unei dileme: *ce* defecte mici ar trebui să alegem pentru a le face publice?

Studiul efectuat de sociologul Gerd Bohner și colegii săi sugerează că acest tip de afirmații persuasive „cu două fețe” ating nivelul maxim de eficiență când există o legătură clară între atributele negative și pozitive care sunt transmise. Într-unul dintre studii, Bohner a creat trei versiuni diferite ale unei reclame pentru un restaurant. Unul dintre mesaje prezenta doar atribute pozitive. De exemplu, reclama prezenta atmosfera intimă a restaurantului. Un al doilea mesaj menționa aceste trăsături pozitive și în plus unele atribute negative fără legătură. De exemplu, în plus față de menționarea atmosferei intime, reclama afirma că restaurantul nu avea parcare. Un al treilea mesaj descria anumite caracteristici negative și adăuga la acestea aspecte pozitive legate de cele negative menționate. De pildă, prezentarea descria restaurantul ca fiind foarte mic, dar menționa de asemenea că acesta avea o atmosferă intimă.

În concluzie, participanții care au văzut a treia reclamă au fost capabili să facă o legătură între trăsăturile negative și cele pozitive ale restaurantului („Este un spațiu mic, dar aceasta e o trăsătură ce creează atmosfera intimă"). Pe scurt, cu toate că ambele tipuri de mesaje cu două fețe au produs o creștere a credibilității proprietarului restaurantului, evaluarea restaurantului a fost mai favorabilă după ce a fost prezentat mesajul în care atributele negative și cele pozitive erau legate unele de altele.

Aceste rezultate relevă că atunci când urmăriți să obțineți o creștere a nivelului de încredere, numai slăbiciunile pe care le faceți publice prin mesajele duble nu vor conta foarte mult. Dacă doriți să obțineți o atitudine pozitivă privind obiectul discuției – un restaurant, un produs sau chiar referințele dumneavoastră atunci e bine să știți că orice nor pe care îl descrieți trebuie să aibă în spate o rază de soare care să alunge norul respectiv. Să luăm un exemplu din viața reală: atunci când președintele Statelor Unite Ronald Reagan a candidat din nou în 1984, unii votanți și-au exprimat temerea că acesta era prea în vârstă pentru un al doilea mandat. În timpul dezbaterii electorale dintre președinte și contracandidatul său Walter Mondale, Reagan a recunoscut că era foarte în vârstă, dar a declarat: „Țin să vă spun că nu voi face din vârstă mea o problemă în această campanie. Nu voi exploata în scop politic tinerețea și lipsa de experiență a oponentului meu". Cu toate că Mondale a început să râdă, cu siguranță nici măcar nu a mai zâmbit atunci când a fost învins într-unul dintre cele mai răsunătoare eșecuri din istoria alegerilor prezidențiale a Statelor Unite.

Acest studiu are numeroase aplicații în cadrul afacerilor. De exemplu, să spunem că prezentați un produs pe care compania dumneavoastră l-a lansat recent unui client nou. Produsul are unele caracteristici și avantaje notabile în fața competitorilor dumneavoastră, dar prețul e pe măsură. Ca rezultat, acesta costă cu aproximativ 20 la sută mai mult decât

produsul pe care potențialul dumneavoastră client îl folosește la acel moment. Știm de asemenea că diferența de 20 la sută va fi amortizată de faptul că produsul dumneavoastră are o durată de viață mai lungă și este mai economic de întreținut. De asemenea, acesta este mai rapid și mai compact, solicitând un spațiu semnificativ mai mic decât cel al concurenței.

Rezultatul studiului sugerează că, după ce menționați trăsătura negativă reprezentată de prețul mai mare, trebuie să veniți cu o afirmație privind beneficiile legate de costuri și nu alte atribute ale produsului. O afirmație precum „Vorbind sincer, noul nostru produs are un preț cu douăzeci la sută mai mare, dar această sumă se amortizează dacă luați în considerare durata mare de viață și costurile mici pentru întreținere" este mult mai convingătoare decât un enunț de tipul „Vorbind sincer, noul nostru produs prezintă un preț cu douăzeci la sută mai mare, dar este mult mai rapid și ocupă mult mai puțin spațiu".

Cu alte cuvinte, asigurați-vă că punerea în discuție a unui defect va fi urmată de o calitate legată de respectivul defect care neutralizează hiba prezentată. Atunci când soarta ne oferă lămâi ar trebui să încercăm să obținem limonadă, și nu suc de mere.

30 Când este bine să recunoaşteți că ați greşit ?

În februarie 2007, JetBlue Airways, companie aeriană americană low-cost având sediul în New York, a dezamăgit mii de pasageri din cauza lipsei de pregătire și deciziilor proaste care nu i-au permis să facă față iernii aspre din nord-estul Statelor Unite. Aproape fără excepție, celelalte linii aeriene ce furnizau servicii pasagerilor din regiunea respectivă au anulat un număr mare de zboruri înaintea furtunii. Însă, JetBlue le-a dat speranțe multor pasageri spunându-le că avioanele vor decola. Dar furtunile nu s-au liniștit, așa că mulți clienți JetBlue au fost dezamăgiți.

După ce au plimbat mii de pasageri prin aeroporturi și pe pistele de decolare în acest coșmar operațional, JetBlue s-a confruntat cu necesitatea de a lua niște decizii de relații publice dificile: pe cine sau pe ce să dai vina? Ar fi trebuit să învinuiască factorii externi, cum ar fi condițiile meteo extreme sau ar fi trebuit să găsească factorii interni responsabili la nivelul operațiunilor companiei? Compania a ales ultima variantă, recunoscând că eșecurile companiei JetBlue din timpul crizei au fost cauzate de probleme interne mai degrabă decât de cele externe. E nevoie de curaj și de modestie pentru a recunoaște greșelile făcute, de aceea se întâlnesc rar organizații și oameni din cadrul acestora care își asumă vina pentru un eșec sau o judecată greșită. Credeți că cercetările

privind influența socială sprijină decizia luată de JetBlue, pe care multe alte companii nu ar fi luat-o probabil niciodată în considerare ?

Cercetătoarea Fiona Lee și colegii săi sugerează că organizațiile ce atribuie eșecurile unor cauze interne vor câștiga nu numai opinia publică, ci și mai mult profit. Aceștia declară că prin asumarea internă a vinei, recunoașterea posibilelor eșecuri fac ca organizația să pară că deține controlul propriilor resurse și al propriului viitor. Aceștia sugerează de asemenea că opinia publică va presupune că organizația are un plan pentru a contracara factorii ce au condus la problemele respective.

Pentru a testa aceste idei, Lee și colegii săi au efectuat un scurt studiu în cadrul căruia participanții citeau unul din cele două rapoarte anuale ale unei companii fictive, în care se explica de ce compania a avut o performanță slabă în anul trecut. Jumătate dintre participanți au citit un raport anual în care se dădea vina pe factori din interior (dar controlabili):

Raportul A al companiei fictive

Scăderea neașteptată a câștigurilor din acest an se poate atribui în primul rând unor decizii strategice luate anul trecut. Deciziile de a achiziționa o nouă companie și de a scoate câteva noi medicamente pe piața internațională au contribuit direct la scăderile pe termen scurt ale profitului. Ca echipă de administrare nu am fost pregătiți pe deplin pentru condițiile nefavorabile ce au apărut atât în sectorul național cât și în cel internațional.

Cealaltă jumătate dintre participanți au primit un raport anual ce dădea vina pe factori externi (necontrolabili) pentru performanța slabă.

Raportul B al companiei fictive

Scăderea neașteptată a câștigurilor din acest an este în primul rând urmarea crizei neașteptate din mediul economic național

și international și a creșterii competiției externe. Aceste condiții de piață nefavorabile an contribuit direct la scăderea pe termen scurt a vânzărilor și la dificultățile apărute la introducerea anumitor medicamente-cheie pe piață. Aceste condiții neașteptate au fost favorizate de legislația federală și sunt complet în afara controlului nostru.

Participanții care au citit raportul A au perceput compania cu ochi mai buni din mai multe privințe decât participanții care au citit raportul B.

Dar cercetătorii nu s-au oprit aici – au vrut să testeze ipoteza într-o situație reală. Pentru aceasta, ei au colectat sute de declarații de acest tip din rapoartele anuale a paisprezece companii pe o perioadă de 21 de ani. Au descoperit că atunci când aceste companii explicau eșecurile în rapoartele anuale prin factori interni și controlabili au înregistrat profituri mai mari în anul următor spre deosebire de acelea care blamau factori externi și incontrolabili. În concluzie, dacă asumarea responsabilității pentru erorile făcute și recunoașterea faptului că ai greșit nu reprezintă doar lucrul cel mai onest, ci și cel mai bun pentru compania dumneavoastră, de ce acest comportament este așa de rar? Adesea repararea unei erori costisitoare și jenante, indiferent de persoana care a comis-o, organizație sau individ, constă într-o încercare de a blama factori sau persoane din exterior pentru a distrage atenția de la sursa problemei. Prin abordarea unei astfel de metode vom da naștere la alte două mari probleme. Mai întâi, după cum sugerează cercetătorii, e posibil ca această strategie să fie ineficientă pentru că nu consolidează ideea că deținem controlul asupra problemei, precum nici abilitatea de a o rezolva. În al doilea rând, chiar dacă reușim să distragem atenția de la greșeala făcută pe termen scurt, lumina reflectorului – sau poate mai exact spus ținta – își va găsi calea înapoi la noi pe termen lung, subliniind nu numai greșeala, ci și impulsul nostru de a înșela opinia publică.

Acest lucru este adevărat nu numai pentru companii, ci și pentru indivizi. Dacă vă găsiți în situația de a fi făcut o greșeală, ar trebui să recunoașteți eroarea și să prezentați imediat un plan de acțiune ce demonstrează că puteți prelua controlul situației și rezolva problema. Prin intermediul acestor acțiuni vă veți poziționa în final pe un loc cu o influență mai mare și veți fi perceput ca fiind nu numai capabil, ci și cinstit.

În concluzie, rezultatele acestei cercetări sugerează că atunci când jucați jocul aruncatului vinei – arătând cu degetul spre factori externi, și nu către dumneavoastră – e posibil ca atât dumneavoastră, cât și organizația dumneavoastră să sfârșiți ca învinși.

31 Când ar trebui să fiti bucuros că server-ul nu funcționează ?

Defecțiunile electronice au puterea de a transforma mediul dumneavoastră de lucru într-un loc frustrant pentru afaceri. Cu toate acestea, cercetări recente sugerează că există unele cazuri în care defecțiunile electronice pot reprezenta de fapt o binefacere, și nu o nenorocire pentru afacerea dumneavoastră.

Sociologii Charles Naquin și Terri Kurtzberg au venit cu ideea că atunci când organizațiile identifică tehnologia – ca opus al greșelii umane – drept principală cauză a unui incident, clienții și alte persoane din afară nu vor considera organizația responsabilă în exclusivitate pentru problemă. Pentru a testa această ipoteză, unor studenți de la contabilitate li s-a cerut să citească un articol fictiv dintr-un ziar ce avea la bază un accident real care a implicat două trenuri ale Chicago Transit Authority soldat cu rănirea mai multor persoane și alte daune materiale. Jumătate dintre participanți au fost informați că problema a apărut din cauza unei erori tehnologice. Mai mult, li s-a specificat că a existat o eroare în sistemul computerizat al trenului care a cauzat mișcarea acestuia atunci când el trebuia de fapt să se oprească. Celorlalți participanți li s-a spus că problema a fost cauzată de o eroare umană – mecanicul trenului a lăsat pur și simplu trenul să meargă atunci când ar fi trebuit să îl oprească. Cercetătorii au relevat că participanții au considerat că Chicago Transit Authority

avea o vină mai mică atunci când li s-a spus că accidentul a fost cauzat de o eroare tehnologică.

Într-un alt studiu, cercetătorii au folosit un incident real care a apărut într-un campus universitar. În timpul incidentului, serverul de e-mail al universității a permis utilizatorilor să trimită mesaje doar către adresele din campus, problema durând o zi. Cercetătorii au înmânat studenților economiști câte un chestionar cerându-le să spună în ce măsură trebuie considerat responsabil Biroul de Informație Tehnologică pentru acest incident. Înainte de a răspunde la acest sondaj, jumătate dintre studenți au fost informați că: „se presupune că incidentul este rezultatul unei erori de calculator ce a avut drept consecință scurtcircuitarea server-ului", pe când cealaltă jumătate a primit mesajul următor: „se presupune că incidentul este rezultatul unei erori umane ce a avut drept consecință scurtcircuitarea server-ului". Rezultatele au arătat că participanții au atribuit o responsabilitate mai mare a Biroului, incluzând cererea de penalități financiare mai mari, atunci când s-a menționat că incidentul a fost cauzat de o eroare umană, și nu de una tehnologică.

De ce? Rezultatele studiului sugerează că atunci când oamenii află cauza unei probleme a organizației se gândesc la cât de ușor s-ar fi putut evita respectiva problemă; iar accidentele cauzate de o eroare umană produc mai multă neliniște decât cauzele tehnologice, probabil datorită percepției că incidentele se pot controla mai ușor atunci când sunt asociate cu greșeli umane.

După cum am discutat deja în capitolul anterior, cei mai mulți dintre noi suntem înclinați în mod natural să mascăm sau chiar să ascundem greșelile, în special atunci când problema ar fi putut avea un impact negativ asupra unui client sau unui coleg de al nostru. Dar atunci când se confruntă cu acest tip de probleme, cei afectați de incident pot foarte ușor să presupună că problema a fost cauzată de o eroare umană ce ar fi putut fi evitată cu ușurință. Și cu toate că am pledat

pentru asumarea responsabilității atunci când dumneavoastră sau organizația dumneavoastră a greșit, în cazurile în care problemele chiar sunt cauzate de defecte tehnologice, și nu de erori umane, trebuie să faceți cunoscut acest aspect tuturor celor afectați. Dar asigurați-vă că ați clarificat și subliniat problema, ceea ce semnalează că dețineți controlul asupra situației și puteți preveni reapariția acesteia.

Întârzierile cauzate de probleme tehnologice par să reprezinte o problemă în continuă expansiune în viața noastră cotidiană. De fapt, se estimează că un cetățean normal al Regatului Unit irosește până la optsprezece ore pe an din cauza întârzierilor provocate de dificultăți tehnice din transportul public; raportat la viața unei persoane ne petrecem peste 55 de zile din existență întârziind. Cu toate că întârzierile de orice fel sunt neplăcute, ceea ce este adesea mai supărător e lipsa informațiilor în privința cauzei întârzierii. Deci, dacă vă aflați în poziția deloc de invidiat de a trebui să anunțați o problemă sau o întârziere ce are cauze tehnice, ar trebui să prezentați informația cât mai repede posibil celor afectați de respectiva problemă. Astfel veți fi de două ori mai eficienți. Mai întâi, veți fi perceput ca o persoană operativă. În al doilea rând, clarificați faptul că știți sursa erorii și de aceea veți avea un control mai mare în viitor.

32 Cum pot face diferența similaritătile ?

În vara anului 1993, apele revărsate ale fluviului Mississippi amenințau să facă ravagii în câteva orașe din Vestul mijlociu, incluzând orașul Quincy, Illinois. Ca reacție la pericolul iminent, sute de locuitori din Quincy au lucrat noapte și zi pentru a construi diguri în zonele vulnerabile cu mii de saci de nisip. Previziunile erau destul de sumbre pentru locuitori; proviziile și sursele de hrană se împuținau constant, în timp ce oboseala, pesimismul și, mai mult decât atât, nivelul apelor erau în creștere. Cu toate acestea, starea de spirit a voluntarilor s-a îmbunătățit considerabil atunci când au aflat că locuitorii unui mic oraș din Massachusetts au donat o cantitate mare de provizii ce era deja pe drum.

Ce anume i-a influențat pe oamenii dintr-un oraș aparent oarecare să facă o faptă atât de generoasă pentru un alt oraș aflat la 1.000 de mile depărtare? Și de ce să ajute în special Quincy, și nu un alt oraș sau orășel din multe altele amenințate de apele revărsate?

O cercetare psihologică destul de extinsă a arătat că e mai probabil să urmăm exemplul celor cu care avem în comun o serie de caracteristici personale, cum ar fi valori, convingeri, vârstă și sex. Dar răspunsul la această întrebare se află în similaritatea subtilă și aparent irelevantă dintre cele două municipalități. Pur și simplu pe baza numelui comun,

locuitorii din Quincy, Massachusetts s-au simțit legați de oamenii din Quincy, Illinois, iar aceasta a fost destul pentru a le stimula generozitatea.

Cum putem explica asta? Psihologii sociali au relevat că avem tendința să manifestăm în special sentimente pozitive față de unele lucruri subtile asociate cu persoana noastră, cum ar fi numele pe care îl purtăm. Această tendință se manifestă în moduri surprinzătoare. Dovezile sugerează că, de exemplu, oamenii tind să răspundă pozitiv la unele cereri ale unei persoane străine atunci când aceasta are aceeași zi de naștere.

Într-un alt set de studii, cercetătorul Randy Garner a trimis sondaje unor persoane străine prin intermediul e-mailului. Sondajul era însoțit de rugămintea de a completa formularele și de a le trimite, semnată de o persoană care avea numele fie asemănător, fie fără nici o legătură cu numele destinatarului. De exemplu, în cadrul condiției privind asemănarea numelor o persoană numită Robert Greer primea sondajul de la o altă persoană numită Bob Gregar sau o femeie numită Cynthia Johnston primea e-mailul de la cineva numit Cindy Johanson. Numele folosit în condițiile de nesimilaritate era unul din cele cinci nume ale asistenților implicați în studiu.

Cei care au primit sondajul de la cineva cu un nume similar cu al lor au fost aproape de două ori mai înclinați să completeze și să trimită răspunsul decât cei care au primit sondajele de la persoane ce nu prezentau asemănări cu ei (56 la sută în comparație cu 30 la sută). Mai mult decât atât, după ce prima fază a studiului s-a încheiat, toți cei care au returnat sondajul original au primit un alt sondaj de evaluare a rolului jucat de variații factori în decizia luată de a trimite un răspuns. Aproximativ jumătate au răspuns la acest sondaj, dar nici unul dintre participanți nu a indicat faptul că numele expeditorului a influențat decizia de a răspunde la chestionar. Aceste rezultate arată atât puterea, cât și subtilitatea asemănării ca factor de decizie.

Una dintre implicațiile acestor rezultate și a altor rezultate ale psihologiei sociale similare este că potențialii clienți pot fi mai receptivi la o remarcă a unui agent de vânzări cu care are ceva în comun similarități în orice domeniu, incluzând numele, convingerile, orașul natal și aceeași facultate absolvită. Scoaterea în evidență a asemănărilor poate de asemenea reprezenta primul pas în rezolvarea conflictelor pe cale să devină serioase cu colegii și chiar vecinii. Bineînțeles că nu-i sfătuim pe oameni să inventeze caracteristici și atribute comune cu alții pentru a le câștiga acordul. Ceea ce vă sugerăm este că atunci când chiar aveți în comun diverse lucruri cu alții ar trebui să le scoateți în evidență în discuțiile care precedă o cerere sau o prezentare.

33 Cum puteti să vă jucați cu numele dumneavoastră ?

Într-unul din episoadele adaptării americane a serialului de comedie britanic *The Office*, managerul de filială Michael Scott descoperă că subalternul său lingușitor, Dwight Schrutte, a făcut demersuri pe la spatele său în încercarea de a convinge managementul superior să îi ofere poziția lui Michael. Pentru a scuza absența sa de la serviciu, Dwight îi spune lui Michael că trebuie să meargă la dentist pentru a-și monta o coroniță. Atunci când Dwight se întoarce la birou, Michael îl întreabă despre vizita la dentist. Neștiind că Michael a aflat despre încercarea sa de a-i lua locul, Dwight începe să improvizeze :

Michael : Hei, credeam că nu trebuie să mănânci nimic timp de câteva ore după ce ți-ai montat coronița, nu ?
Dwight : [molfăind o bomboană] ... Au tipul ăsta nou de adeziv care se usucă repede.
Michael : Da ? Pare un dentist bun.
Dwight : Da, sigur.
Michael : Cum îl cheamă ?
Dwight : [pauză lungă] Crentist.
Michael : Numele dentistului tău e Crentist ?
Dwight : Da.
Michael : Aaa ... sună foarte tare a nume de dentist.
Dwight : Poate de asta s-a făcut dentist.

Cu toate că explicația lui Dwight despre cum „Dr. Crentist" a fost atras de profesia de stomatolog sună ridicol, dacă nu complet idiot, noi cercetări au arătat că explicații precum cea a lui Dwight pot avea o bază reală. În capitolul anterior am discutat despre tendința oamenilor de a avea sentimente pozitive pentru (și de a fi mai înclinați să accepte cererile de la) persoanele care seamănă cu ei într-un fel, chiar și la modul superficial. Dar este oare posibil ca numele noastre să influențeze deciziile importante ce ne schimbă viața, cum ar fi tipul de carieră spre care ne îndreptăm sau unde decidem să locuim?

Cercetările efectuate de behavioristul Brett Pelham și colegii săi sugerează un răspuns afirmativ. Aceștia pretind că tendința de a favoriza lucruri cu care asociem numele noastre are de fapt o influență subtilă, dar puternică asupra deciziilor majore de viață. Potrivit cercetătorilor, există un motiv pentru care Susie a ales să vândă scoici lângă malul mării, iar Andrei a ales să culeagă ardei: oamenii sunt atrași de profesii cu nume similare numelui lor.

Pentru a testa această ipoteză, Pelham a redactat o listă de nume care sunau asemănător cu cuvântul *dentist*, cum ar fi Dennis. În conformitate cu datele recensământului, numele Dennis reprezenta al patruzecilea cel mai frecvent nume masculin pentru populația Statelor Unite, având numele Jerry și Walter pe locul 39 și respectiv 41. Având această informație, Pelham a căutat în registrul național al Asociației Stomatologice Americane numărul dentiștilor care poartă unul dintre cele trei prenume. Dacă numele oamenilor nu au nici un fel de influență asupra carierei pe care o urmează, ar trebui să existe un număr aproximativ egal de oameni cu aceste trei prenume ce au intrat în domeniul stomatologiei.

Dar Pelham și colegii săi au descoperit altceva. Cercetarea națională a relevat că 257 de dentiști aveau prenumele Walter, 270 prenumele Jerry, iar 482 aveau prenumele Dennis. Aceasta înseamnă că este posibil să existe aproximativ 82 la sută

dintre dentiști cu prenumele Dennis dacă similaritatea numelor nu ar avea nici un efect asupra alegerii carierei. În mod asemănător, persoanelor al căror prenume începe cu *Geo* (de exemplu George, Geoffrey) sunt mult mai înclinați să efectueze activități în științe geofizice (cum ar fi geologia). De fapt, chiar și prima literă din numele unei persoane influențează alegerea carierei. De exemplu, cercetătorii au descoperit că proprietarii de magazine de feronerie au în peste 80 la sută dintre cazuri nume care încep cu litera *H* (hardware) mai degrabă decât nume ce încep cu litera *R*, iar constructorii de acoperișuri au în aproximativ 70 la sută dintre cazuri nume ce încep cu litera *R* (roofer), și mai puțin cu litera H. Bineînțeles, dacă ar fi să întrebați, să spunem, o mie de constructori de acoperișuri a căror nume începe cu litera R dacă numele lor a jucat vreun rol în cariera aleasă de ei, e posibil ca jumătate din ei să vă creadă nebun, iar cealaltă jumătate să vă creadă idiot.*

Se pare că tendința atracției pentru lucrurile ce sunt asociate cu persoana noastră se observă și în alte domenii importante din viață, incluzând locul în care decidem să trăim. Pentru a cita doar câteva rezultate, Pelham și colegii săi au arătat că într-o mare măsură:

- Oamenii se mută în state ce au numele asemănător cu al lor. De exemplu, persoanele cu numele Florence vor fi foarte înclinate să se mute în Florida, iar persoanele cu numele Louise în Louisiana.
- Oamenii se mută în orașe care conțin numere ce se potrivesc cu data lor de naștere. De exemplu, orașele cu numărul 2 în

---

* Acest fapt a fost subliniat într-o conferință recentă unde unul dintre autori a susținut o prezentare. Dornic să prezinte o situație în care nu exista nici o similaritate între numele unei persoane și cariera aleasă, unul dintre delegați a comentat „Am un prieten numit Dennis care nu este dentist”. Atunci când a fost întrebat de către alt delegat cu ce se ocupă Dennis, acesta a oftat prelung și a spus „De fapt, lucrează în domeniul demolărilor”.

nume, cum ar fi Two Harbors, Minnesota, au un număr foarte mare de locuitori care s-au născut pe 2 februarie (2/2), pe când orașele ce au numărul 3 în nume, cum ar fi Three Forks, Montana, au un număr foarte mare de locuitori ce s-au născut pe 3 martie (3/3).

- Oamenii aleg să locuiască pe străzi ale căror nume seamănă cu numele lor. Cu alte cuvinte, cineva cu numele Washington e mai probabil să aleagă să locuiască pe strada Washington decât cineva numit Jefferson.
- Oamenii aleg să se căsătorească cu persoane cu nume sau prenume asemănătoare cu ale lor. Dacă Eric, Erica, Charles și Charlotte s-au întâlnit pentru prima oară, e posibil ca Erica să fie mai atrasă de Eric decât de Charles, iar Charlotte va fi mai atrasă de Charles.
- Atunci când li se cere să aibă încredere în sentimentele și intuiția lor, oamenii preferă produsele care au primele litere asemănătoare cu inițialele numelor lor. O persoană numită Arielle va fi mai înclinată să pună în capul listei de cumpărături batonul de ciocolată Aero decât o persoană numită Larry, care ar fi mai predispus să favorizeze batonul de ciocolată Lion.

Companiilor ce își denumesc noile produse de larg consum, acest studiu le sugerează să evite numele ce încep cu litere mai puțin folosite cum ar fi Z, X și Q. Dar, dacă proiectați un program, o idee sau un produs pentru un client specific, vă puteți folosi de tendința naturală a oamenilor de a fi atrași de lucruri ce le reamintesc de ei în alegerea numelui. Mai exact, ar trebui să alegeți titlul în funcție de numele clientului sau doar de prima literă din numele clientului. De exemplu, dacă proiectați o strategie pentru Pepsi, numirea acesteia Propunerea Pepsi sau chiar Planul Peterson aduce un plus de eficiență. Și atât timp cât programul este creat pentru un client individual, strategia ar trebui să fie nu doar reușită, ci și complet gratuită.

În mod asemănător, dacă aveți dificultăți în a-i stimula interesul copilului dumneavoastră pentru cărți, atunci când găsiți una care are ceva în comun cu numele copilului (de exemplu, Harold sau Harriet ar putea primi *Harry Potter*) ați descoperit cheia stimulării dorinței de a citi. Sau dacă micul Craig sau micuța Crystal sunt extrem de speriați de vizita la dentist, puteți întotdeauna să consultați *Paginile Aurii* să vedeți dacă găsiți pe cineva numit Crentist cu această profesie...

34 Ce sfat ar trebui să acceptăm de la cei ce primesc bacşişuri ?

De la prânzuri oficiale cu clienții până la experiențe trăite împreună cu prietenii și familia, restaurantele joacă un rol vital în succesul nostru profesional și în viața privată. Cu toate că avem multe de câștigat din interacțiunea cu partenerii cu care luăm masa într-un asemenea mediu, un sfat bun primit la restaurant poate veni de la un grup diferit de oameni – cei care speră să primească bacșișuri bune toată ziua, dar care sunt rareori invitați să mănânce în oraș.

Acel grup este reprezentat de chelneri care ne pot învăța foarte multe despre cum să fim mai convingători. Să luăm un exemplu: mulți dintre cei care servesc mâncarea au descoperit că primesc bacșișuri mai mari atunci când repetă comanda în fața clienților exact așa cum au spus-o aceștia. Mulți dintre noi au trecut prin experiența cu un chelner sau o chelneriță care ne ia comanda și apoi spune simplu „Bine" sau mai rău decât atât nici nu confirmă comanda. Poate nu este surprinzător că preferăm să fim serviți de cineva care nu ne lasă să ne întrebăm dacă cheesburger-ul pe care l-am comandat va sosi la masă transformat într-un sandwich de pui.

Un studiu efectuat de Rick van Baaren a testat dacă persoanele care servesc în restaurante și repetă comanda clienților lor la fel cum a fost expusă primesc bacșiș mai mare. Fără alte parafrazări, fără înclinări ale capului, fără

completări – doar repetarea exactă a comenzii clientului. Într-unul din studii, doar prin faptul că au repetat comanda clienților, chelnerii și-au crescut bacșișurile cu aproape 70 la sută.

De ce imitarea unei alte persoane conduce la un asemenea răspuns generos din partea acestora? Poate se leagă de înclinația noastră naturală de a prefera oamenii care ne sunt similari. Într-adevăr, cercetătorii Tanya Chartrand și John Bargh declară că imitarea comportamentului celuilalt creează simpatii și consolidează legăturile dintre doi oameni. Într-un alt experiment, cercetătorii au imaginat o situație în care două persoane au avut o scurtă interacțiune. Unul dintre participanți era de fapt un asistent cercetător. În jumătate dintre cazuri, asistentul a imitat poziția și comportamentul celuilalt participant. Cu alte cuvinte, dacă participantul stătea jos cu mâinile încrucișate și bătea din picior, asistentul s-a așezat cu mâinile încrucișate și a început să bată din picior. În cealaltă jumătate din cazuri asistentul nu a urmat comportamentul.

Cercetătorii au relevat că participanții imitați au fost cuceriți de asistent și au interacționat mai ușor decât participanții a căror comportament nu a fost imitat. În mod similar, chelnerii ce repetă comanda preluată primesc probabil un bacșiș mai mare datorită principiului preferinței – acela care spune că dorim să face lucruri drăguțe și să spunem „da" oamenilor pe care îi simpatizăm.

Recent, cercetătorul William Maddux și colegii săi au efectuat un set de experimente ce examinează procesele dintr-un alt domeniu: negocierea. Aceștia au sugerat că imitarea comportamentului în timpul negocierii ar putea produce rezultate mai bune nu numai pentru persoanele ce imită comportamentul celorlalți, ci pentru ambele părți. De exemplu, într-unul din experimente, studenții economiști au fost instruiți să-și imite subtil partenerul (de pildă, să se lase pe spate în scaun dacă cealaltă persoană face asta) în timpul negocierii sau să nu imite persoana respectivă. Atunci când participanții au fost

instruiți să-l imite pe celălalt, cei doi parteneri au ajuns la un acord în 67 la sută din cazuri. Dar atunci când aceștia nu au imitat postura celuilalt? Doar un infim 12,5 la sută. Pe baza unor informații suplimentare din cadrul experimentului, cercetătorii au ajuns la concluzia că oglindirea comportamentului a pus bazele unei încrederi mai mari și că această încredere a creat un sentiment de confort negociatorului ce a început să divulge amănunte necesare în final pentru a depăși impasul și a crea o situația de câștig pentru ambele părți.

Ați trecut sigur prin experiența unei ședințe cu un membru al echipei sau a unei negocieri cu un adversar și ați observat că poziția dumneavoastră o oglindește pe a celuilalt. O reacție tipică este de a vă schimba poziția fizică în așa fel încât să nu mai fie similară cu a celeilalte persoane – cu alte cuvinte să vă comportați ca și cum ar fi ceva greșit în similitudinea posturii. Acest studiu sugerează exact opusul: similaritatea posturii duce la rezultate mai bune pentru ambele persoane, sau cel puțin beneficiul dumneavoastră nu va produce pierderi celeilalte persoane.

Există și alte aplicații ale acestor rezultate. De exemplu, dacă lucrați în vânzări sau servicii pentru clienți, puteți stimula un raport mai bun cu clientela dumneavoastră mai întâi prin repetarea a ceea ce a spus clientul în fața acestuia, indiferent dacă cele spuse sunt sub formă de întrebare, plângere sau chiar ordine (de pildă, „Spuneți că ați *dori să achiziționați zece unități acum cu posibilitatea de a crește comanda la douăzeci de unități în mai*").

Rezultatele acestui studiu ne-au fost confirmate în mod neplăcut atunci când unuia dintre noi i s-a cerut să revizuiască o serie de înregistrări ale convorbirilor telefonice efectuate către un centru de servicii clienți. O clientă oarecum iritată a sunat și a cerut să vorbească cu managerul din cauza unei promisiuni pe care compania nu a suspectat-o.

„Îmi pare rău că sunteți supărată" a replicat operatorul de la serviciul cu clienții.

„Nu sunt supărată, sunt furioasă”, a replicat clienta cu o voce din ce în ce mai puternică.

„Da, îmi dau seama că sunteți tulburată.”

„Tulburată? Tulburată? Nu sunt tulburată, sunt furioasă”, a strigat clienta.

Conversația a evoluat imediat într-un schimb violent de replici, clienta devenind din ce în ce mai furioasă din cauza împotrivirii operatorului de a recunoaște că ea era de fapt furioasă. Simpla repetare a cuvintelor spuse de client ar fi putut conduce la un rezultat diferit. „Îmi pare rău că sunteți furioasă. Ce putem face împreună pentru a rezolva această situație?” ar fi fost un răspuns mai potrivit, unul pe care fiecare dintre noi ar putea să îl încerce pentru un rezultat bun atunci când încearcă să construiască raporturi și relații mai bune.

Morala poveștii? Putem învăța multe despre influențarea altora prin observarea chelnerilor în raportul cu clienții. Oamenii spun că imitarea reprezintă cel mai înalt grad al lingușirii, dar aceste strategii indică faptul că imitarea este în același timp una dintre cele mai importante forme de persuasiune.

35 Cum trebuie să zâmbiti ca să vi se răspundă la fel ?

„Nu deschide un magazin dacă nu îți place să zâmbești”, avertizează un proverb chinezesc simplu, dar foarte instructiv. Am auzit cu toții de importanța zâmbetului în serviciile efectuate, dar toate zâmbetele seamănă între ele ? Ar putea felul în care zâmbești să aibă un efect pozitiv asupra acelora care îl văd ?

Sociologul Alicia Grandey și colegii săi s-au întrebat dacă toate tipurile de zâmbete sunt la fel de eficiente atunci când vine vorba de satisfacerea clientului. Pe baza rezultatelor anterioare ce demonstrează că oamenii pot distinge deseori între zâmbetele autentice și cele false, echipa de cercetători s-a gândit că autenticitatea zâmbetelor personalului din relațiile cu publicul are o influență asupra satisfacției clientului, chiar dacă diferența dintre cele două tipuri de zâmbete este foarte subtilă.

Într-un studiu efectuat pentru a testa această ipoteză, cercetătorii au cerut participanților să urmărească una dintre înregistrările unei conversații dintre un angajat al recepției unui hotel și un nou oaspete ; participanților li s-a cerut să indice cât de satisfăcuți s-ar fi simțit după interacțiune dacă ar fi fost în locul clientului. Participanții nu știau că filmarea era regizată – cercetătorii apelaseră la actori care să joace rolul angajatului și pe cel al clientului. Cu toate că scenariul rămânea același, cercetătorul a variat instrucțiunile date actriței

ce juca rolul angajatei. În unul dintre cazuri, acesteia i s-a cerut să manifeste sentimente pozitive privind clientul și să se gândească cum ar putea face clientul să se simtă bine – condiția autentică. În celălalt caz, i s-a cerut să zâmbească în timpul acțiunii – condiția neautentică. Cercetătorii au variat de asemenea calitatea jocului actoricesc al angajatei hotelului. Primul rezultat este unul evident: observatorii au relevat o mai mare satisfacție atunci când angajata hotelului a efectuat sarcina bine decât atunci când sarcina a fost efectuată prost. Un al doilea rezultat a fost că atunci când sarcina a fost efectuată prost, autenticitatea zâmbetului nu producea nici o diferență în satisfacția declarată. Însă atunci când sarcina a fost efectuată bine, cei care au vizionat un „zâmbet autentic" au spus că ar fi fost mai satisfăcuți de servicii decât cei care au vizionat „zâmbetul neautentic".

Într-un al doilea studiu, neregizat, cercetătorii au monitorizat aleatoriu clientela unui restaurant și satisfacția față de serviciile angajaților. Clienții au fost de asemenea întrebați de autenticitatea percepută în privința atitudinii pozitive a chelnerilor manifestată față de ei. Similar cu rezultatul celuilalt studiu, clienții care au perceput sinceritatea chelnerilor în afișarea unei atitudini pozitive au fost mai satisfăcuți de servicii.

Rezultatele acestui experiment sugerează o revizuire a vechii maxime „Zâmbește și lumea va zâmbi odată cu tine". Dacă zâmbetul este fals, cei cu care intrați în contact ar putea să aibă rețineri. Deci, cum putem încuraja emoțiile pozitive autentice?

Managerii companiilor orientate pe servicii ar putea organiza training-uri pentru dezvoltarea inteligenței emoționale a angajaților. La urma urmei, angajații nefericiți forțați să zâmbească pentru clienții lor s-ar putea implica în interacțiuni de slabă calitate care vor conduce în final la reducerea satisfacției clienților. Dar genul acesta de training emoțional necesită adesea mulți bani și mult timp.

O a doua metodă, mai generală, pe care am putea să o adoptăm cu toții ar fi aceea de a urma cuvintele pline de înțelepciune ale lui Benjamin Franklin : „Căutați calitățile la alții". Mulți dintre noi petrec prea mult timp căutând defecte la oamenii pe care îi întâlnesc. Dacă în loc să facem aceasta am încerca să căutăm la ei ceea ce ne place, atunci îi vom simpatiza și mai mult ; în consecință, și ei ne vor place pe noi mai mult. Pe scurt, toată lumea are de câștigat. Această metodă poate fi fructificată chiar și în discuțiile cu superiorii noștri. De pildă, o prietenă a avut o relație foarte dificilă cu șeful ei. Cădeau de acord foarte rar, însă era mai mult de atât – ei îi displăcea ca persoană. Însă, într-o zi ea a decis să urmeze sfatul dat de Franklin. Chiar dacă managerul ei nu era o persoană amabilă la birou, acesta era un familist devotat, o trăsătură pe care prietena noastră punea mare preț. După ce s-a concentrat pe această calitate, câte puțin de fiecare dată, a început să îl placă din ce în ce mai mult. Într-o zi i-a spus că admiră la el cât de orientat pe familie era, lucru pe care i l-a spus cu foarte multă onestitate. Spre surpriza ei, în ziua următoare șeful a venit în biroul ei oferindu-i niște informații foarte utile – o acțiune pe care ea crede ca nu ar fi făcut-o dacă situația ar fi rămas la fel.

36 Ce puteți învăța din promovarea pe şervețele pentru ceai ?

Imediat după anunțarea decesului Papei Ioan Paul al II-lea în seara zilei de 2 aprilie 2005 s-a întâmplat un lucru straniu. Fără nici o explicație evidentă, mari grupuri de oameni au invadat magazinele de suvenire cumpărând tot felul de articole comemorative cum ar fi cești de cafea și lingurițe de argint. Un asemenea comportament ar putea fi explicat dacă intenția acestor oameni era de a cumpăra brelocuri sau articole cu imaginea lui Ioan Paul al II-lea, pentru a avea un suvenir care să comemoreze conducerea sa. Dar aceste suvenire nu îl prezentau Papă. De fapt, această mișcare nu s-a produs în Vatican sau în Roma, nici măcar în Italia. A apărut la peste o mie de mile depărtare, însă nu există nicio îndoială privind influența decesului Papei asupra acestui comportament curios al cumpărătorilor.

Considerat o forță notabilă în combaterea comunismului, Papa Ioan Paul al II-lea a avut de asemenea o influență semnificativă asupra unor probleme precum consumerismul și avortul... Dar cești de cafea comemorative? Nu orice fel de cești de cafea comemorative, ci, mai exact, unele regale, marcând nunta lui Charles, prinț de Wales, cu Camilla Parker Bowles ce a avut loc vineri, 8 aprilie 2005, în Windsor, Anglia. De fapt, nu doar ceștile de cafea au creat o febră a vânzărilor. Servicii de ceai, lingurițe de argint, șervețele, *mouse pads* și

inele pentru chei au reprezentat ținta multor vânători de suvenire. Ce a putut cauza o asemenea mișcare de mase?

Luni, 4 aprilie 2005, Vaticanul a anunțat că serviciile funerare ale Papei Ioan Paul al II-lea vor avea loc în Roma vineri – în aceeași zi în care era programată nunta regală. În semn de respect și pentru ca Prințul de Wales să poată ajunge la înmormântare, familia regală a reprogramat în grabă nunta, urmând să aibă loc în ziua de după înmormântare, sâmbătă, 9 aprilie 2005. În consecință, fiecare magazin de suvenire din Windsor avea acum pe stoc suvenire ale nunții marcate cu o dată greșită. Intuind o posibilă ocazie de câștiguri financiare, oamenii au început să cumpere toate suvenirele cu data greșită, gândindu-se invariabil că ar putea vinde aceste obiecte ulterior, pe eBay sau vreunui colecționar interesat.

Suvenirele cu data greșită au devenit un Penny Black al zilelor noastre. Iar când s-a răspândit vestea despre achiziționarea suvenirelor cu data greșită, acest lucru a condus la creșterea numărului de vânători de suvenire. Magazinele au terminat repede stocul. Numeroși jurnaliști aflați deja în Windsor pregătindu-se să relateze povestea nunții regale opreau oamenii când ieșeau din magazine înarmați cu pungile de suvenire și îi întrebau dacă erau tipul de persoane care cumpărau în mod obișnuit așa ceva. Spre surpriza lor, majoritatea au răspuns că nu. Acești vânători de suvenire nu au fost influențați de nevoia de căni de cafea sau de calitatea produsului și nici chiar de legătura acestora cu evenimentul regal. Ei erau convinși că articolele cu data greșită vor valora mai mult în viitor.

Studiile științifice din ultimele cinci decenii legate de convingere au ajuns mereu la aceeași concluzie: articolele rare sau unice au o valoare mai mare pentru noi. Dorim unele lucruri mai mult atunci când aflăm că acestea sunt rare, disponibile doar în cantități limitate și pentru puțin timp. În cazul suvenirelor regale, oamenii au presupus probabil că proprietarii magazinelor vor arunca articolele cu data greșită

din cauza informației incorecte. În mod ironic, ca și cum nunta nu ar fi reprezentat unul dintre cele mai populare evenimente regale ale timpului nostru, câteva zile mai târziu, atunci când magazinele au refăcut stocul de suvenire cu data modificată a nunții, mai mulți oameni dețineau deja suvenire cu data greșită. Suvenirele cu data greșită, cu toate că se presupunea că sunt rare, erau de fapt mai comune și de aceea fără valoare.

Cu toate acestea au existat și câțiva cumpărători perspicace. Aceștia au fost cumpărătorii care s-au întors la magazin câteva zile mai târziu și au achiziționat același suvenir cu data modificată. Aceștia au intuit că în febra suvenirelor, cel mai rar lucru dintre toate ar fi setul întreg – o ceașcă cu data greșită și una geamănă având data corectă.

În concluzie, ce putem învăța de aici despre cum să fim mai convingători? Dacă conduceți o afacere, ar trebui să furnizați informații cumpărătorilor dumneavoastră despre ceea ce este cu adevărat rar și unic în privința produselor și serviciilor pe care le oferiți. Scoaterea în evidență a trăsăturilor pe care le are produsul dumneavoastră, iar cel al competitorului nu poate reprezenta o cale bună pentru a-i convinge să spună da ofertei dumneavoastră și nu celei a concurenței. În mod similar, colegii de lucru vor fi dispuși să vă ajute la un proiect sau într-o inițiativă dacă li se menționează unicitatea acesteia: „Nu avem des ocazia de a fi implicați într-o inițiativă ca asta". Chiar și membrii familiei pot răspunde mai prompt atunci când li se spune că timpul și asistența dumneavoastră apar rar și se vor împuțina. Prin scoaterea în evidență simplu și onest a faptului că produsele, serviciile, timpul sau posibilitatea de a ajuta sunt limitate, conferiți o valoare mai mare acestora până la punctul în care oamenii le apreciază, ca și pe dumneavoastră, mai mult. Și în general răspundem afirmativ mai des la ceea ce apreciem.

Destul de puține experimente științifice sprijină puterea principiului rarității în influențarea procesului de luare a

deciziilor. Însă putem observa principiul rarității operând în viața de zi cu zi. În ultimii ani, chiar și „spiritul sărbătorilor" a devenit mai greu de găsit, cu părinți ce se luptă între ei în magazine de Crăciun pentru console de jocuri care nu mai sunt pe stoc. Chiar și în Regatul Unit, criza de combustibil din vara anului 2000 a avut ca rezultat comportamente neobișnuite, oamenii înghesuindu-se să cumpere benzină. Un alt exemplu, imediat după ce British Airways a anunțat în februarie 2003 că va renunța permanent la Concorde, vânzarea de bilete pentru respectivele avioane a înregistrat o direcție contrară: au fost vândute imediat. Iar în octombrie 2003, ideea de a pierde ceva a fost cauza pentru care multe mii de oameni și-au oprit mașinile și au blocat o stradă importantă doar pentru a vedea ultimul zbor Concorde, o imagine, lucru ce trebuie subliniat, ce fusese prezentă în fiecare zi în ultimii aproape treizeci de ani.

Am experimentat cu toții efectele psihologice ale principiului rarității în viața noastră cotidiană. Există o arie mai puțin tangibilă în care principiul operează pe cât de subtil pe atât de puternic: domeniul informației. Studiile au demonstrat că informațiile exclusive sunt considerate mai valoroase și, de asemenea, mai convingătoare. De exemplu, într-un studiu efectuat de cercetătorul Amram Knishinsky, cumpărătorii angro de carne de vită și-au dublat comenzile atunci când au fost informați că e posibilă o criză a cărnii de vită în Australia din cauza condițiilor climaterice de acolo. Aceasta reprezintă o demonstrație clară a efectului deficitului de marfă. Mai mult, atunci când cumpărătorilor li s-a spus că informația provine dintr-o sursă exclusivă și că nu era disponibilă pentru publicul larg (ambele elemente ale deficitului de informație erau adevărate), și-au crescut comenzile cu un remarcabil 600 la sută!

Aceste rezultate oferă o imagine clară și idei practice care vor face cererile dumneavoastră mai convingătoare, putând conduce la acceptarea cererilor dumneavoastră de către mai

mulți oameni. Dacă transmiteți informații singulare, dar nu subliniați exclusivitatea acestora, pierdeți o ocazie excelentă de a folosi o tehnică de influențare eficientă și etică.

37 Ce puteți câştiga din pierderi ?

Pe 23 aprilie 1985, Compania Coca-Cola a luat o decizie pe care revista *Time* a intitulat-o „eșecul de marketing al deceniului": ca răspuns la informațiile ce spuneau că mai mulți oameni preferă gustul mai dulce de la Pepsi, compania a decis să scoată de pe piață vechea lor formulă Coca-Cola și să o înlocuiască cu o formulă mai dulce „Noua Coca-Cola". Mulți americani își amintesc acea zi. Potrivit unui reportaj de știri „Compania Coca-Cola nu a prevăzut nemulțumirea și furia pe care acțiunea sa le-a creat. Din Bangor până în Burbank, din Detroit până în Dallas, zeci de mii de iubitori ai Coca-Cola s-au adunat pentru a critica gustul noii Coca-Cola și pentru a cere înapoi vechea lor băutură".

Poate cel mai extrem exemplu al acestei furii combinate cu nostalgia vine din povestea unui investitor pensionat din Seattle numit Gay Mullins, care a devenit cumva o celebritate națională după ce a fondat societatea numită „Vechii Băutori de Coca-Cola din America". Acesta era un grup larg de oameni care au lucrat fără odihnă pentru a solicita reintroducerea pe piață a formulei tradiționale prin folosirea mijloacelor civile, juridice sau legislative disponibile. De exemplu, Mullins a inițiat o linie telefonică prin intermediul căreia cetățenii puteau să își exprime furia și să își facă cunoscute sentimentele, linie care a primit peste șaizeci de mii de apeluri telefonice. Apoi a distribuit mii de insigne și tricouri anti-noua Coca-Cola. Chiar a încercat să intenteze un proces colectiv împotriva Companiei

Coca-Cola care a fost repede anulat de către un judecător federal. Ce este surprinzător în comportamentul domnului Mullins este că în cadrul testelor de gust fără vizualizarea mărcii, el prefera noua Coca-Cola în detrimentul vechii băuturi sau nu își dădea seama de diferența dintre ele.

Observați că lucrul pe care domnul Mullins *îl plăcea mai mult* avea o valoare mai mică pentru el decât lucrul pe care simțea că îl *pierde*. Vom reveni la această idee imediat. Între timp, trebuie să menționăm, chiar și după ce au cedat în fața opiniei publice și au adus înapoi pe piață băutura originală, oficialii companiei erau buimăciți și oarecum mirați de ceea ce i-a lovit. Donald Keough, președintele de atunci al Companiei Coca-Cola, a spus despre loialitatea greu de surmontat a consumatorilor pentru băutura originală Coca-Cola: „Este un minunat mister american, o enigmă americană nemaipomenită. Și nu o puteți măsura cum nu puteți măsura dragostea, mândria sau patriotismul”.

Nu suntem de acord cu asta. Mai întâi, nu este un mister dacă înțelegeți psihologia principiului rarității, și în special cum acesta se leagă de sensibilitatea oamenilor de a pierde un lucru pe care deja îl posedă. Acesta este în special cazul unui produs care este atât de prezent în viața oamenilor și tradițiile lor cum a fost întotdeauna Coca-Cola în întreaga lume.

În al doilea rând, această înclinație naturală din partea băutorilor de Coca-Cola nu este numai ceva ce *poate* fi măsurat, dar este de asemenea și ceva ce credem noi că *a și măsurat* Compania Coca-Cola – în propriul lor sondaj de piață, fără îndoială. Era chiar acolo în fața lor atunci când au luat controversata decizie de a schimba formula, dar nu au combinat informațiile primite cu o înțelegere a factorilor de influență socială.

Persoanele din Compania Coca-Cola nu sunt zgârcite atunci când vine vorba de un sondaj de piață; au fost dispuși să cheltuiască milioane de dolari pentru a se asigura că au

analizat corect piața pentru noile lor produse. Înainte ca decizia lor să se încline în favoarea noii Coca-Cola, din 1981 până în 1984 au testat cu foarte mare atenție noua și vechea formulă pe aproape 200.000 de oameni din 25 de orașe. Ceea ce au aflat din testele de gust, multe realizate fără vizualizarea mărcii, este că se manifesta o preferință clară, 55 la sută la 45 la sută pentru *noua* Coca-Cola în defavoarea băuturii originale. Au existat și ceva teste, nu au fost efectuate cu mostre nemarcate. În cadrul acestor teste, participanților li s-a spus care era băutura originală și care era noua Coca-Cola înainte de a gusta. În aceste condiții, preferința pentru noua Coca-Cola a *crescut* cu 6 procente.

Cum se explică acest fapt atunci când oamenii și-au exprimat preferința clară pentru formula *veche* Coca-Cola la momentul în care compania a introdus în sfârșit pe piață noua Coca-Cola? Singura rezolvare posibilă a acestui puzzle ar fi principiul rarității: în timpul testelor de gust, noua Coca-Cola devenise băutura pe care oamenii nu mai puteau să o cumpere și atunci când au știut ce mostră reprezenta fiecare, subiecții au arătat în special o preferință puternică pentru ceva ce altfel nu puteau avea. Dar mai târziu, atunci când compania a înlocuit rețeta tradițională cu una nouă, băutura veche era aceea pe care oamenii nu o mai puteau avea și *aceasta* a devenit preferata lor.

În concluzie, creșterea cu 6 la sută a preferinței pentru noua Coca-Cola rezultase din propriul sondaj al companiei, marcând diferența dintre testele de gust făcute cu mostre nemarcate și marcate. Problema este că pur și simplu au interpretat greșit. Probabil că și-au spus: „Vai, ce bine, aceasta înseamnă că atunci când oamenii știu că primesc ceva nou dorința lor pentru acel lucru va crește imediat". Dar de fapt, acea creștere de 6 la sută a însemnat că oamenii percepeau noua Coca-Cola drept ceva *ce nu pot avea* și de aceea dorința lor a crescut imediat.

Dar și mai important decât scoaterea pur și simplu pe piață a unui produs, renunțând la Coca-Cola originală, era faptul că

băuturii de Coca-Cola pierdeau un lucru cu care se obișnuiseră. Iar sensibilitatea mai mare pentru posibilele pierderi decât pentru posibilele câștiguri este una dintre cele mai riguros demonstrate teorii din sociologie. Cercetătorii comportamentaliști, Daniel Kahneman și Amos Tversky, au fost primii care au testat și au demonstrat „aversiunea față de pierderi". Aceasta poate explica o mare parte a comportamentului uman în domenii precum finanțele, luarea deciziilor, negocierea și convingerea.

De exemplu, o consecință a aversiunii față de pierderi este că adesea motivează investitorii neexperimentați să vândă prematur acțiuni care au crescut ca valoare din cauză că nu doresc să piardă ceea ce au câștigat deja. În mod similar, dorința de a evita orice posibilă pierdere îi motivează pe acești investitori să păstreze acțiuni care și-au pierdut valoarea de la data achiziționării lor. Din cauză că vânzarea acțiunilor în acel moment ar deveni oficial și irevocabil o pierdere a investiției, mulți dintre acești investitori sunt reticenți în a vinde, o decizie care conduce adesea la o scădere și mai mare a prețului respectivelor acțiuni.

Aversiunea față de pierderi este de asemenea importantă din punctul de vedere al marketingului. În general, comercianții și publicitarii se concentrează asupra transmiterii mesajului privind beneficiile produsului lor către posibilii cumpărători. În această încercare se formulează adesea mesajul în termeni care descriu ceea ce au de câștigat clienții prin intermediul produsului. În asemenea cazuri, aceștia pot rata ocazia de a prezenta mesajul lor într-un mod cu mult mai convingător prin concentrarea pe ceea publicul ar avea de pierdut. În loc să folosească un enunț cum ar fi „Bucurați-vă de ocazia de a încerca noua noastră linie de produse cu 20 la sută reducere", aceștia ar putea avea mai mult succes folosind următoarea afirmație „Nu pierdeți ocazia de a încerca noua noastră linie de produse cu 20 la sută reducere". În ultimul exemplu, aceștia scot în evidență pentru public că din cauza

ofertei limitate (de exemplu, disponibilă pentru o scurtă perioadă), oamenii riscă să piardă ocazia de a achiziționa produsele cu reducerea respectivă.

În mod similar, dacă sperați să vă convingeți colegii să lucreze cu dumneavoastră la un proiect, este important să subliniați nu numai ceea ce au de câștigat în ceea ce privește ocaziile sau experiența, ci de asemenea și ce au de pierdut privind acești factori. În practică, experimentul efectuat de cercetătoarea Marjorie Shelley a arătat că posibilele pierderi cântăresc mai greu în procesul de luare al deciziilor al managerilor decât aceleași lucruri prezentate drept câștiguri. De exemplu, să spunem că aveți o idee care, dacă este adoptată, poate duce la economii de până la 100.000 de lire sterline pe an pentru departamentul dumneavoastră. În loc să prezentați ideea ca economisire, veți fi mult mai convingător dacă formulați în termeni de pierdere aceeași sumă.

Noțiunea de *pierdere* este greu de contracarat și când face parte din mesajul pe care îl primim. Atunci când au jucat rolul de reprezentanți ai unei companii de utilități locale, cercetătorii de la Universitatea din California au aflat că un grup de proprietari erau cu până la 30 la sută mai înclinați să efectueze îmbunătățirile recomandate pentru eficientizarea consumului de energie în locuințele lor atunci când li s-a spus că vor continua să piardă în medie cu 50 de cenți pe zi mai mult decât proprietarii cărora li s-a spus că e posibil să câștige 50 de cenți pe zi. Observați că în acest exemplu nu există diferențe de economisire în cadrul mesajului. Cei 50 de cenți rămân aceiași, însă psihologic mesajul formulat în termeni de pierdere a generat o creștere cu 30 de procente a randamentului persuasiunii.

Este de asemenea esențial să vă amintiți faptul că puteți fi influențat de o asemenea strategie. De exemplu, unii negociatori necinstiți – de pildă, unii agenți de vânzări auto – vor aștepta până la momentul ce precedă un acord final pentru a arunca o ofertă apetisantă, vrei-sau-nu-vrei, știind foarte bine că

partenerii lor de discuție vor fi înclinați să accepte oferta; până la urmă, a pleca însemnă pierdere de timp, efort și a unei ocazii (cunoscute de asemenea drept „cheltuieli irosite”). Dacă credeți că un agent de vânzări auto cu care negociați încearcă să vă manipuleze prin aversiunea față de pierderi, ar trebui să vă asigurați că agentul respectiv de vânzări va fi cel care va resimți pierderea.

38 Ce cuvânt vă poate consolida încercările de a convinge ?

Am pornit să vedem Vrăjitorul
Minunatul Vrăjitor din Oz...
Pentru că pentru că pentru că pentru că pentru că!
Pentru că face lucruri minunate.

Bazat pe faimoasa povestire pentru copii a lui L. Frank Baum, filmul *Vrăjitorul din Oz* din 1939 rămâne o poveste tradițională de familie. Mulți dintre noi suntem familiarizați cu situația lui Dorothy și a prietenilor săi Sperietoarea de Ciori, Omul de Tinichea și Leul ce merg în călătoria lor periculoasă de-a lungul cărării de cărămizi galbene. În mod clar, Vrăjitorul din Oz a reușit să îi convingă că merită să fie văzut. Dar ce ne spune cântecul pe care acești patru călători îl cântă pe drum despre cum îi putem convinge pe ceilalți să urmeze calea pe care le-o indicăm?

Să ne gândim la formarea unei cozi. Chiar dacă sunteți la o bancă, la un supermarket sau într-un parc de distracții, probabil că statul la coadă nu se potrivește cu ideea dumneavoastră de distracție. Luând în considerare motivația aproape universală de a ajunge la capătul cozii cât mai curând posibil, în ce împrejurări ați fi dispus să lăsați o altă persoană să se bage în fața dumneavoastră? O temă centrală a acestei cărți o reprezintă faptul că modificările minore în modul în care sunt efectuate cererile pot adesea să ducă la rezultate surprinzătoare.

Dar este posibil ca numai două cuvinte spuse de un solicitant să crească decisiv șansele ca dumneavoastră să răspundeți „Da, poftim"?

Da – cuvintele sunt *pentru că.* Cercetătoarea comportamentalistă Ellen Langer și colegii săi au decis să pună la încercare puterea de convingere a acestei expresii. Într-unul din studii, Langer a creat o situație în care un străin se apropie de o persoană ce așteaptă la rând pentru a folosi un copiator și să întrebe simplu „Mă scuzați, am cinci pagini. Pot folosi copiatorul?". În fața acestei cereri directe de a trece în fața rândului format, 60 la sută dintre oameni au fost de acord să permită persoanei străine să se bage în față. Atunci când persoana străină a adăugat la cererea sa un motiv oarecare („Pot folosi copiatorul pentru că mă grăbesc?") aproape toată lumea (94 la sută) a fost de acord. Această creștere nu pare deloc surprinzătoare. La urma urmei, furnizarea unui motiv întemeiat pentru cererea respectivă justifică încercarea de a ajunge în față.

Însă există un alt motiv pentru care studiul devine foarte interesant: Langer a mai testat o versiune a cererii. De această dată, persoana străină a folosit expresia *pentru că*, dar aceasta a fost urmată de un motiv complet fără sens. Mai precis, persoana a spus: „Pot folosi copiatorul pentru că trebuie să fac niște copii?". Pentru că trebuie *să faci niște copii*? Bineînțeles că dorești să folosești copiatorul pentru a face copii – doar nu o să-l folosești ca să-ți ascuți creionul, nu? În ciuda tautologiei „motivului" pe care l-a oferit persoana, acesta a generat aproape aceleași nivele înalte de consimțământ ca și atunci când motivul a fost unul legitim (93 la sută).

Studiul copiatorului demonstrează influența motivațională unică a expresiei *pentru că.* Expresia își „trage" puterea de convingere din asocierea consolidată continuu în decursul vieții noastre dintre *pentru că* și raționamente corecte ce urmează în mod normal după această expresie (de exemplu, „... pentru că m-ar ajuta să obțin promovarea aceea", „... pentru că nu mai

am timp", „... pentru că echipa națională a Angliei are unii dintre cei mai buni atacanți din lume").

Bineînțeles că, asemenea celor mai multe lucruri, puterea lui *pentru că* are limitele sale. În studiul copiatorului, consimțământul a fost la fel de mare indiferent de cât de irațional era motivul succesor lui *pentru că*. Dar în acele cazuri cererea a fost minoră – solicitantul a cerut să efectueze doar cinci copii. Pentru a vedea ce se întâmplă în cazul favorurilor majore, Langer a introdus un alt set de condiții experimentale. Solicitantul a spus grupului de participanți că trebuie să facă douăzeci de copii xerox. Oricine a folosit vreodată un copiator știe că șansele ca mașina să se blocheze cresc exponențial cu numărul de pagini adăugate. Cu alte cuvinte, răspunsurile participanților la această solicitare mai importantă îi poate afecta mai mult decât cele oferite unor cereri ce implică mai puțin.

De această dată, atunci când persoana a solicitat folosirea copiatorului fără a folosi expresia *pentru că*, doar 24 la sută s-au conformat. Dar ce s-a întâmplat cu cei care au dat motive neîntemeiate – care au spus „... pentru că trebuie să fac copii?" Aceasta nu a mai produs o creștere a consimțământului. Însă atunci când cererea a fost efectuată cu un motiv întemeiat („... pentru că mă grăbesc") răspunsurile pozitive s-au dublat. Considerate împreună, rezultatele acestui studiu sugerează că atunci când miza este mică oamenii sunt mai înclinați să se decidă rapid în privința comportamentului lor și nu se gândesc mult la problemă. Pe de altă parte, atunci când miza este mare, oamenii chiar iau în considerare temeiul motivării cererii atunci când decid cum să răspundă.

Aceste rezultate vă reamintesc că trebuie să vă asigurați întotdeauna că cererea dumneavoastră e însoțită de un raționament puternic, chiar dacă credeți că motivele sunt destul de clare. De exemplu, atunci când programați o întâlnire cu un client sau când rugați un coleg să colaboreze la un proiect nou, asigurați-vă că i-ați precizat motivul din spatele cererii făcute. Motivul vă poate părea redundant,

dar adesea greșim crezând că ceilalți oameni înțeleg rațiunile cererilor noastre.

E posibil ca această strategie să dea rezultate și acasă. Decât să le cereți copiilor dumneavoastră să „vină la masă pentru cină” sau să „treacă imediat la culcare”, o strategie mai bine le furnizați un motiv atunci când le spuneți să facă lucrurile respective – și nu doar „*pentru că* așa spun eu!”.

Este important să observați că expresia *pentru că* operează în ambele sensuri. Ar trebui să încercați să faceți alți oameni să vă spună *pentru ce.* Să presupunem, de exemplu, că lucrați pentru o firmă IT. Clienții dumneavoastră vechi sunt probabil obișnuiți să lucreze cu compania dumneavoastră, dar odată cu trecerea anilor motivele pentru care au păstrat colaborarea cu compania dumneavoastră sunt mai puțin evidente sau, chiar mai rău, ajung să fie uitate cu totul. În consecință, afacerea dumneavoastră devine vulnerabilă în fața concurenței. O cale eficientă de a consolida legăturile de afaceri și încrederea clienților este de a cere oamenilor de decizie din compania-client să menționeze motivele pentru care colaborează cu dumneavoastră. Acest lucru ar putea fi efectuat prin solicitarea unui feedback în care clienții să descrie de ce preferă să facă afaceri cu compania dumneavoastră. Cercetătorul Gregory Maio și colegii săi sugerează că această procedură va consolida angajamentul clienților prin reamintirea faptului că relația continuă din rațiuni clare și nu doar din inerție. Cu alte cuvinte, dacă puneți oamenii să vă spună *pentru ce*, asemenea lui Dorothy și însoțitorilor săi de drum, aceștia vor sfârși prin a vă lăuda.

39 De ce nu e bine să faceți apel la toate atuurile ?

„Mai întâi, nu face rău”. Cu toate că jurământul lui Hipocrate se aplică mai întâi și cu precădere practicanților medicinei în relația cu pacienții lor, acesta este valabil și în cazul obligațiilor agenților de publicitate privind produsele pe care încearcă să le vândă. Aceștia nu ar trebui să *afecteze* negativ vânzările produselor și ale serviciilor pe care le promovează. Dar cum ar putea un copywriter bine intenționat să gonească totuși posibilii clienți către concurență ?

Amintiți-vă aspectul menționat în capitolele anterioare, atunci când le solicitați oamenilor să menționeze motive care explică de ce sunt în favoarea unei anumite poziții ; aceasta poate reprezenta o strategie foarte eficientă pentru a consolida încrederea lor în poziția respectivă. Dacă aplicăm acest mod de gândire în publicitate pare înțelept să încurajăm consumatorii să se gândească la cât mai multe motive pentru a alege produsele și serviciile noastre. Cercetări recente sugerează că în anumite împrejurări această strategie conduce la efecte opuse.

Imaginați-vă că doriți să cumpărați un automobil nou și aveți de ales între un BMW și un Mercedes. Deschideți o revistă și vedeți o reclamă pentru BMW care spune următoarele : „BMW sau Mercedes ? Există multe motive pentru a alege un BMW. Vă puteți gândi la zece ?”.

Într-un studiu efectuat de Michaela Wäncke și colegii săi, un grup de studenți economiști au văzut printre altele o reclamă asemenea celei de mai sus. Un alt grup de studenți economiști ai aceleiași universități au vizionat o reclamă puțin modificată – care spunea, „BMW sau Mercedes? Există multe motive pentru a alege un BMW. Vă puteți gândi la *unul*?" (subliniat).

După aceea, participanții au fost întrebați ce părere au despre BMW și Mercedes, fiind rugați să argumenteze intenția lor ca într-o zi să achiziționeze un automobil dintre aceste două mărci. Rezultatele au fost clare: spotul care cerea cititorilor să găsească zece motive pentru a alege un BMW a condus la evaluări mai proaste pentru BMW și evaluări mai ridicate pentru Mercedes decât cel care cerea cititorilor să găsească doar un motiv pentru care aleg un BMW.

Care este motivul din spatele acestui efect advers? Cercetătorii explică faptul că participanții la acest studiu au ales BMW deoarece le-a fost ușor să găsească un singur argument în sprijinul acestei mărci. Atunci când li s-a cerut să numească doar un motiv, participanților li s-a părut ușor. Totuși, ca să găsești zece motive, sarcina devine mai grea. Decât să folosească *numărul* motivelor generate de ei ca indicator în evaluarea lor, participanții și-au întemeiat raționamentul pe *ușurința* sau *dificultatea* procesului de generare a motivelor. Mai mult decât atât, psihologii numesc ușurința sau dificultatea experimentării drept „fluență" a experienței, un concept pe care îl vom mai discuta.

Informațiile din acest studiu indică faptul că înainte de a cere publicului să menționeze motive pentru a sprijini poziția dumneavoastră este important să luați în considerare cât de ușor le va veni acestora să facă acest lucru. Dacă sarcina pare relativ dificilă, mai bine le cereți să se gândească doar la câteva motive. Rezultatele sugerează de asemenea că această strategie destul de surprinzătoare: este posibil să folosiți o strategie competitivă și să determinați publicul să se gândească la un număr mare de motive *în favoarea ofertelor rivale.* Cu cât le este mai greu oamenilor să ofere un număr mare de rațiuni, cu atât mai bine vor arăta produsele, serviciile sau inițiativele dumneavoastră.

Un alt experiment a arătat că ușurința sau dificultatea de a-și *imagina* folosirea produsului va afecta de asemenea deciziile consumatorului. Experimentul efectuat de cercetătorul Petia Petrova a demonstrat că încurajarea consumatorilor în a-și imagina deliciile unui restaurant sau o destinație de vacanță crește dorința lor de a vizita locurile respective dacă exercițiul de imaginație este ușor.

Luând acestea în considerare, trebuie să aveți în vedere capacitatea pe care produsul dumneavoastră sau, mai general, cererea dumneavoastră privind comportamentul pe care ați dori ca publicul să îl adopte, poate implica acțiuni care sunt noi sau străine pentru aceștia. De exemplu, doriți să convingeți un grup de consumatori să achiziționeze un produs nou scos pe piață de compania dumneavoastră. Dacă acest produs are caracteristici tehnice complicate cu care grupul respectiv are experiență puțină sau deloc și care nu au fost încă explicate pe deplin, publicului i-ar fi dificil să își imagineze folosirea respectivului produs, lucrul acesta ducând la diminuarea șanselor de achiziționare.

Un alt domeniu în care aceste rezultate sunt foarte importante este producția de publicitate. Adesea, managerii primesc mână liberă pentru a crea imagini atractive sau memorabile, dar în cadrul acestui proces pot proiecta imagini abstracte, acordând puțină atenție modului cum aceste imagini afectează abilitatea publicului-țintă de a vizualiza folosirea produsului. Această cercetare ne demonstrează că imaginile concrete sunt mai eficiente decât cele abstracte. În plus, procesul de luare a deciziilor în aceste cazuri poate fi îmbunătățit prin colaborarea mai strânsă cu copywriterii, înainte de a testa reclamele, și grupuri de persoane ce au abilitățile specifice pentru a înțelege cât de ușor sau de dificil este pentru un public relevant să se imagineze în situațiile respective.

40 Cum poate simplitatea unui nume să fie un atu ?

Atunci când a fost întrebat la un moment dat ce se va întâmpla pe piața de acțiuni în perioada următoare, J.P. Morgan a dat un răspuns simplu: „Va fluctua”. Dar cum vă poate ajuta principiul simplității – mai ales în numirea produsului, proiectului sau chiar a companiei dumneavoastră – să vă extindeți influența?

Potrivit sociologilor Adam Alter și Daniel Oppenheimer, oamenii preferă cuvintele și numele ușor de pronunțat – cuvinte și nume care au un nivel mai mare de fluență. Aceștia spun că oamenii au o atitudine mai favorabilă față de companiile ale căror nume și simboluri sunt mai ușor de citit și pronunțat decât față de cele care poartă nume mai dificile. O consecință a acestei preferințe psihologice este următoarea: cu cât e mai ușor de citit sau pronunțat un nume de companie sau abrevierea lui, cu atât mai valoroasă pare organizația, și în consecință prețul acțiunilor crește.

Pentru a testa această ipoteză în cadrul unui studiu controlat, aceștia au generat nume fictive fluente sau mai puțin fluente de companii listate la bursă. Participanților li s-a spus că acestea sunt companii reale și li s-a cerut să estimeze performanța viitoare a fiecărui pachet de acțiuni. Rezultatele au fost clare: nu numai că participanții au prezis că acțiunile companiilor ușor de pronunțat (de

exemplu, Slingerman, Vander, Tanley) le vor întrece pe celelalte (Sagxter, Frurio, Xagibdan), ci aceștia au prezis de asemenea că primele se vor bucura de o creștere a valorii, pe când ultimele vor eșua.

Pentru a afla dacă acest lucru se întâmplă și în lumea reală, Alter și Oppenheimer au ales la întâmplare 89 de companii ale căror acțiuni erau tranzacționate la Bursa de Valori din New York și care au inițiat tranzacții publice între 1990 și 2004. Apoi, aceștia au urmărit relația dintre fluența numelor acțiunilor și performanța la o zi, o săptămână, șase luni și un an după intrarea inițială pe piață. Cercetătorii au relevat că dacă o persoană ar investi 1.000 de dolari în zece din companiile cu numele cele mai fluente, investiția respectivă ar fi depășit una similară în zece companii cu numele cele mai puțin fluente în fiecare din perioadele de timp menționate, evidențiind o diferență de 333 dolari la numai un an de la investițiile respective. Mai mult decât atât, într-un studiu distinct autorii au împărțit peste 750 de companii din înregistrările Bursei de Valori din New York sau a Bursei de Valori Americane după criteriul pronunției ușoare (de exemplu, KAR) sau dificile (de exemplu, RDO) și au relevat rezultate similare.

În concluzie, să nu credeți că vă recomandăm să mergeți să vă vindeți acțiunile de la Mxzyptlk Holding Corp. În schimbul celor de la Yahoo!, să vă concediați consultantul financiar sau să organizați o licitație de garaj pentru a scăpa de investitorii amatori la bursă și de țintă pentru darts. În orice caz, vă sfătuim să nu subestimați puterea simplității, chiar și în privința numelui ales pentru compania, produsul sau inițiativa dumneavoastră. Adesea, oamenii sunt atât de concentrați pe aspecte cu o influență mai mare asupra proiectelor lor încât pierd din vedere informațiile primare ce vor fi comunicate publicului – cum ar fi numele. Și încă un argument, cu cât acesta este mai ușor de citit și pronunțat, cu atât mai mult consumatorii, posibilii deținători de acțiuni sau alți factori de decizie îl vor considera mai performant.

În mod similar, cercetătorii au relevat că puterea de convingere a mesajelor scrise de mână este influențată de calitatea caligrafiei: cu cât scrisul este mai urât, cu atât mai puțin convingător va fi mesajul. În spiritul proceselor descrise în ultimele două capitole, această situație este urmarea faptului că cititorii vor interpreta greșit dificultatea resimțită atunci când citesc un mesaj scris urât, fiindu-le greu să creadă în conținutul mesajului. Pare ușor și accesibil pentru cei care scriu urât să depășească acest inconvenient: nu putem pur și simplu să tipărim mesajele convingătoare? Ba da, dar chiar și această recomandare vine cu o precizare: cercetările au demonstrat că argumentele dumneavoastră sunt mult mai convingătoare dacă le scrieți cu niște caractere ușor de citit.

Rezultatele tuturor acestor cercetări au implicații mult mai generale, dezvăluind cum aleg oamenii să comunice unul cu altul. Luați ca exemplu faptul că mulți comunicatori încearcă frecvent să-și manifeste erudiția prin intermediul grandilocvenței, magnilocvenței, verbalizării somptuoase; cu alte cuvinte, aceștia încearcă să pară mai inteligenți prin folosirea unor cuvinte lungi sau a unui jargon foarte tehnic*. Luați în considerare de exemplu următoarea comunicare trimisă de un manager echipei sale, așa cum a fost redată în *New York Post* în octombrie 2006: „Ne echilibrăm investițiile și ne stabilim alianțe strategice pentru a crea un centru de cunoștințe robuste – unul care să posede o structură de afaceri reglementată de client folosind tehnologii inovatoare pe piață pentru a maximiza sistemele noastre umane”.

Ce? Aceasta înseamnă aparent „suntem consultanți”. Cercetări recente au arătat că folosirea unui limbaj extrem de complex, precum cel de mai sus, poate produce efectul opus celui urmărit: publicul are dificultăți în a interpreta limbajul, mesajul este considerat mai puțin convingător, iar autorul mesajului este perceput ca fiind mai puțin inteligent.

---

* Ceva ce noi nu am face niciodată.

În mod regretabil, acest tip de mesaje este destul de frecvent în viața cotidiană, în informările de afaceri, consultanța privind sănătatea sau eseurile studenților. De exemplu, un sondaj efectuat la Stanford University arată că 86,4 la sută dintre studenții intervievați au recunoscut că au folosit un limbaj complicat în lucrările academice pentru a încerca să pară mai inteligenți. În orice caz, mai îngrijorător este faptul că într-o firmă de consultanță din Regatul Unit, 56 la sută dintre angajați cred că managerii și șefii de departamente nu comunică clar cu ei și adesea folosesc un limbaj de neînțeles care produce confuzie. O cale de a evita aceste probleme este de a arăta mesajele și a primi feedback de la colegi ce nu sunt în legătură directă cu proiectul înainte de a trimite mesajul tuturor.

41 Cum poate rima să vă influențeze ascensiunea ?

„From Michigan State direct to your plate.” (Din Statul Michigan direct în farfuria dumneavoastră). Ce companie a făcut această afirmație și la ce anume se referea? Este un slogan folosit de Heinz Corporation pentru a face reclamă mâncării de fasole. Fondată în 1869 de Henry John Heinz în Sharpsburg, Pennsylvania, compania a livrat inițial condimente magazinelor locale, mai întâi hrean, apoi murături și apoi sos de roșii cu ajutorul unei căruțe trase de cai. În 1896, Heinz a văzut o reclamă pentru „21 de tipuri de pantofi”. A decis că produsele lui nu erau tipuri, ci varietăți și, cu toate că avea mai mult de șaizeci de produse alimentare în producție la acel moment, a adoptat sloganul „57 de varietăți” pentru că îi plăceau numerele 5 și 7. Prin aceasta s-a lansat o nouă campanie de promovare. Sloganul „Heinz 57 de varietăți” este folosit și astăzi împreună cu multe alte reclame pentru Heinz, incluzând reclama rimată pentru mâncarea de fasole.

Lansată în anii ’60, o versiune britanică a acestei reclame televizate prezintă o mamă care pregătește cina pentru cei doi copii ai săi, sosiți acasă pe neașteptate împreună cu un grup de prieteni flămânzi, spunând ceva de genul: „Mamă, pot Sally și Robin, și Jefrey, și Debbie rămâne la cină, te rog?”. După ce le aruncă o căutătură scurtă și speriată, mama primitoare merge spre dulap și mai scoate câteva cutii cu mâncarea

de fasole Heinz. Apoi se derulează mesajul : „Un milion de gospodine aleg în fiecare zi o cutie de mâncare de fasole și spun Beanz Meanz Heinz (mâncarea de fasole înseamnă Heinz)".

Impactul acestor reclame a fost considerat atât de mare, încât Heinz Corporation a continuat să le promoveze timp de alte trei decenii. De fapt, la momentul în care reclamele erau difuzate în Regatul Unit, dacă opreați mai mulți oameni la întâmplare pe stradă rugându-i să vă spună finalul mesajului „Un milion de gospodine aleg în fiecare zi o cutie de mâncare de fasole și spun ...", aceștia ar fi replicat fără ezitare „Beanz Meanz Heinz".

Ceea ce este fascinant în cazul acestei reclame renumite Heinz e faptul că nu a fost făcută pentru a informa consumatorul în privința vreunei particularități sau a unui avantaj al produsului. Doar punea numele produsului într-un mesaj rimat. Din numeroasele strategii de publicitate posibile, de ce Heinz a ales să creeze un mesaj cu rimă ? Pe de o parte poate pentru că reclamele ce rimează sunt mai plăcute, mai ușor de memorat și mai ușor de repetat. Dar poate și pentru că afirmațiile ce rimează sunt văzute ca fiind mai exacte și mai adevărate ?

Observând caracterul persistent al proverbelor ce rimează, cum ar fi „Birds of a feather flock together" („Cei ce se aseamănă se-adună"), sociologii Matthew McGlone și Jessica Tofighbakhsh au cercetat ipoteza că afirmațiile ce rimează sunt văzute ca fiind mai exacte decât cele ce nu rimează. Aceștia au preluat ca material de studiu o parte dintre expresiile cu rimă necunoscute anterior participanților și au creat o versiune a acestora ce nu rimează. De exemplu, aceștia au preluat zicala destul de puțin cunoscută „Caution and measure will win you treasure" („Prudența și cumpătarea îți vor aduce comori") și au modificat-o în felul următor : „Caution and measure will win you riches". Un alt exemplu : au preluat zicala „What sobriety conceals, alcohol reveals"

(„Ceea ce ascunde sobrietatea, este scos la iveală de alcool") și au modificat-o rezultând „What sobriety conceals, alcohol unmasks".

Apoi, participanții au citit aceste zicale și au evaluat pentru fiecare măsura în care acestea reflectau modul cum funcționează lumea. Cercetătorii au descoperit că, deși toți participanții erau ferm convinși că rima nu reprezenta în nici un caz un indicator al exactității, subiecții au perceput afirmațiile cu rimă ca fiind mai acurate decât cele fără rimă.

Cercetătorii au explicat că expresiile rimate sunt mai ușor de procesat, adică sunt înțelese mai repede decât expresiile ce nu rimează. Deoarece oamenii au tendința să își întemeieze evaluările privind acuratețea cel puțin parțial pe fluența informației primite, afirmațiile rimate sunt considerate mai exacte.

Aceste rezultate pot fi aplicate în numeroase situații de viață. Mai întâi, ele sugerează că atunci când comercianții și agenții economici se gândesc ce sloganuri, nume de marcă și mesaje să folosească, ar fi bine să ia în considerare că folosirea rimelor poate duce nu numai la amplificarea muzicalității mesajului, ci și a nivelului de veridicitate perceput. Poate de aceea atunci când a fost întrebat ce poate spune compania despre produsul lor atunci când nu mai rămâne nimic nou de spus, un director executiv din publicitate a replicat „Păi, dacă nu ai nimic de spus despre produsul tău, presupun că poți să faci întotdeauna un cântec despre el".

În al doilea rând, părinții sunt sfătuiți să folosească rimele atunci când se confruntă cu o provocare frecventă și neplăcută – convingerea copiilor să meargă la culcare. După ce ați petrecut momente plăcute cu el citind versuri pentru grădiniță, poate că se va dovedi mai convingătoare cererea atunci când i se spun câteva versuri precum „It's off to bed for sleepy head" („Somnorosul trebuie să meargă la culcare").

În final, puterea rimei poate fi aplicată chiar și în mediul juridic. De fapt, autorii acestui experiment au subliniat o rimă controversată care pare că a cântărit atât de greu încât a

înclinat balanța justiției. În timpul procesului pentru crimă a lui O.J. Simpson, Johnnie Cochran, avocatul acuzatului, a spus juraților „If the gloves don't fit, you must acquit !" („Dacă mănușile nu se potrivesc trebuie să îl achitați"). Luând în considerare influența subtilă a rimei, autorii studiului sunt îndreptățiți să se întrebe cum ar fi fost influențat verdictul dacă Cochran ar fi spus „If the gloves don't fit, you must find him not guilty !" („Dacă mănușile nu se potrivesc trebuie să îl considerați nevinovat").

42 Ce puteți învăța despre convingere dintr-un antrenament de baseball ?

Sportul este un domeniu propice antrenării puterii de convingere. De exemplu, într-un meci de baseball se întâmplă frecvent să vedeți jucătorii punând o greutate circulară în jurul bâtei de baseball înainte de a efectua loviturile de încălzire. Jucătorii spun că mișcările repetate cu o bâtă mai grea fac prin comparație ca bâta fără greutatea circulară să pară mult mai ușoară.

Principiul care stă la baza acestui efect este cunoscut în psihologia socială sub numele de contrast de percepție. Mai simplu spus, caracteristicile unui obiect nu sunt percepute în vid, ci în comparație cu altele. De exemplu, dacă vi se cere să ridicați o greutate de 10 kg într-o sală de sport, aceasta va părea mai ușoară dacă mai întâi ați ridicat o greutate de 20 kg și mai grea dacă mai întâi ați ridicat o greutate de 5 kg. Nimic nu s-a modificat la cele 10 kg – cu excepția percepției dumneavoastră în privința lor. Acest proces psihologic nu se limitează la greutate; este valabil pentru aproape orice tip de judecată pe care îl faceți. În fiecare caz, tiparul este același: ceea ce ați experimentat mai întâi determină percepția asupra următorului lucru pe care îl veți experimenta.

Psihologii sociali Zakary Tormala și Richard Petty au aplicat recent acest principiu pentru a arăta cum pot efectele contrastului să influențeze procesul de convingere. Cu alte cuvinte,

au investigat cum *cantitatea de informație* pe care oamenii cred că o posedă despre ceva poate fi influențată de cantitatea de informație pe care o află despre altceva. Cercetătorii au cerut participanților să citească un mesaj persuasiv despre un magazin fictiv numit Brown's („mesajul-țintă"), dar numai după ce au citit un mesaj similar despre un alt magazin fictiv numit Smith's („mesaj anterior"). Mesajul-țintă a fost același pentru toți participanții din cadrul experimentului – descria trei raioane ale magazinului Brown's. Cercetătorii au variat volumul de informații al mesajului anterior despre Smith's, de la o cantitate relativ mică de informații (un singur raion) la o cantitate mare (șase raioane). Aceștia au descoperit că atunci când mesajul anterior conținea mai multe informații, mesajul--țintă era considerat mai puțin convingător și producea o atitudine mai puțin favorabilă în privința magazinului, o situație inversă înregistrându-se atunci când mesajul inițial conținea foarte puține informații. Se pare că participanții simțeau că știu mai multe despre Brown's după ce aflau relativ puține lucruri despre Smith's și viceversa. Astfel funcționează contrastul de percepție.

Pentru a-și extinde analiza, cercetătorii au efectuat un studiu similar ; singura diferență era că, înainte de a primi informații de influențare în privința magazinului Brown's, participanții au primit o cantitate mică sau mare de date despre un automobil (Mini Cooper). Rezultatele au fost similare cu cele obținute după studiul anterior, sugerând că informațiile inițiale nici nu trebuie să fie relevante pentru a influența puterea de convingere a mesajului ulterior.

Acest rezultat poate fi aplicat în vânzări. Imaginați-vă că firma dumneavoastră vinde o gamă de produse și sunteți încrezător că unul dintre produse va a fi un bestseller. Ar trebui să îi prezentați avantajele după ce ați descris un alt produs inferior. Această idee, după cum am menționat deja în privința vinurilor, se aplică și prețurilor.

E interesant de observat că principiul contrastului de percepție ne oferă o tehnică foarte eficientă în procesul de convingere. Adesea nu ne permitem luxul de a ne schimba produsele, serviciile sau cererile – ar fi prea costisitor și ar consuma prea mult timp. Dar putem schimba lucrurile cu care sunt comparate produsele, serviciile și cererile noastre. Considerăm un singur exemplu din viața reală: o companie de amenajări interioare a crescut vânzările unui model de jacuzzi de exterior de cea mai bună calitate cu peste 500 la sută doar prin a) informarea potențialilor clienți în mod cinstit că mulți cumpărători ai acestui model au spus că instalarea lui le-a creat impresia că au mai adăugat o cameră la casă și apoi b) prin cererea adresată clienților de a se gândi cât ar costa în realitate construirea unei anexe la locuința lor. La urma urmei un spa de 7.000 de lire sterline pare mai puțin costisitor atunci când e comparat cu o construcție ce ar costa cel puțin de două ori mai mult.

43 Cum puteți obține un avantaj în cursa pentru câştigarea loialității ?

Indiferent dacă vorbim despre cești de cafea gratuite, bonuri valorice, zboruri la preț redus sau discounturi pentru următoarea dumneavoastră vacanță, multe companii încearcă să câștige loialitatea clienților prin oferirea unor stimulente. Rezultatele unor cercetări recente oferă informații despre cum puteți crește loialitatea clienților dumneavoastră și interesul pentru ceea ce aveți de oferit.

Cercetătorii de piață Joseph Nunes și Xavier Dreye au emis ipoteza conform căreia clienții incluși în programele de fidelizare sunt mai loiali față de companie și parcurg mai repede traseul până la recompense dacă compania le oferă un avantaj – fără să micșoreze numărul achizițiilor necesare pentru a primi bonusul.

În cadrul unui studiu au fost împărțite carduri de loialitate către 300 de clienți ai unei spălătorii auto locale. Clienților li s-a spus că, de fiecare dată când spală mașina, cardul lor de loialitate va fi ștampilat. S-au emis, însă, două tipuri de carduri. Un tip menționa că erau necesare opt ștampile pentru a primi o spălare gratuită a mașinii; nicio ștampilă nu era aplicată din start pe card. Celălalt tip de card menționa că erau necesare zece ștampile pentru a primi o spălare gratuită, dar erau aplicate deja două ștampile pe card. Aceasta înseamnă că ambele carduri necesitau opt ștampile pentru ca

proprietarii de mașini să primească o recompensă, dar al doilea tip de card părea să ofere un avantaj.

Ulterior, de fiecare dată când un client revenea pentru spălarea mașinii, un angajat aplica o ștampilă pe card și scria data efectuării. După câteva luni, când cercetătorii au finalizat programul și au verificat datele, ipotezele lor s-au confirmat: doar 19 la sută dintre clienții cu carduri ce necesitau opt ștampile au efectuat destule vizite pentru a atinge numărul necesar pentru spălarea gratuită, în timp ce 34 la sută dintre cei cu zece ștampile spălaseră mașina de opt ori. Mai mult decât atât, grupul care primise bonusul de două ștampile a avut o perioadă mai mică de completare a celor opt ștampile cu o medie de 2,9 zile mai puține între vizitele pentru spălarea mașinii.

Conform datelor oferite de Nunes și Dreze, remodelarea programului astfel încât să pară deja început, dar incomplet motivează mai mult oamenii să finalizeze respectivul program. De asemenea, acest experiment a relevat că pe măsură ce oamenii se apropie de îndeplinirea unui țel depun mai mult efort pentru a-l atinge. În sprijinul acestei idei, datele au dezvăluit că perioada dintre vizite a scăzut în medie cu aproximativ jumătate de zi cu fiecare nouă spălare a mașinii.

Pe lângă aplicațiile evidente ale acestor date în programele de fidelizare de toate tipurile, rezultatele studiului sugerează că atunci când solicitați ajutorul altei persoane trebuie să scoateți în evidență faptul că acea persoană a efectuat deja niște pași către finalizarea acelei sarcini. De exemplu, dacă aveți nevoie de ajutor la un proiect similar cu unul pentru care respectiva persoană a lucrat deja în trecut, puteți accentua faptul că acea persoană cunoaște, în esență, pașii de rezolvare a dificultăților implicate. Dacă nu vă aflați în această situație, dar ați efectuat deja o mare parte din proiect, puteți sublinia faptul că sarcina este îndeplinită în proporție de 30 la sută.

Să luăm alt exemplu: presupunem că sunteți manager de vânzări. Echipa dumneavoastră de vânzări are un target, dar

nu are rezultate foarte bune în primele faze. Dacă aflați că se preconizează o vânzare mare procesată la nivel central, nu păstrați informația pentru dumneavoastră, gândindu-vă că o puteți folosi pentru a amortiza eșecul atunci când echipa dumneavoastră nu atinge targetul, ci luați în considerare anunțul public al acesteia. În acest fel vă folosiți de efectul mobilizator al oferirii unui avans în cursa către obiectivul final.

Profesorii și părinții pot de asemenea beneficia de pe urma unei astfel de strategii. Copilul dumneavoastră se încăpățânează să nu-și facă temele și trebuie să-i oferiți stimulente. Dacă decideți să îi „faceți cadou” un weekend în care să nu participe la treburile casnice odată la șase săptămâni, îl motivați să accepte dacă îi oferiți pentru început un „credit”, adică un weekend liber înainte ca acest program să demareze oficial.

Mesajul este clar: oamenii sunt mai înclinați să își asume anumite programe și sarcini dacă le oferiți o dovadă a faptului că au înregistrat deja un progres în finalizarea acestora. Dacă folosiți această strategie, influența dumneavoastră va străluci asemenea mașinilor proaspăt spălate.

44 Ce puteți învăța despre convingere dintr-o cutie de creioane ?

A trecut vremea când numele culorilor erau simple. Oricine deschide acum o cutie cu creioane colorate va observa imediat că vechile culori (de exemplu, verde, galben, maro) au fost înlocuite de nume cum ar fi pădure tropicală, lămâie laser și maro fuzzy-wuzzy. Cum poate un nume colorat precum Cornflower (albăstrea) sau Razzmatazz (roz) să reprezinte garanția unei companii solide și menținerea afacerilor în afara zonei de risc ?

Cercetătoarele Elizabeth Miller și Barbara Kahn au observat această caracteristică în cazul creioanelor colorate și al altor produse și au încercat să clarifice cum influențează aceste tipuri de diferențe de nume preferințele consumatorilor. Într-o primă parte a studiului lor au făcut distincție între patru categorii de nume de culori și arome :

1. comune, care sunt tipice și nespecifice (de exemplu, albastru) ;
2. descriptive, dar comune, tipice și specifice (de exemplu, cer albastru) ;
3. descriptive, neobișnuite, atipice și specifice (de exemplu, verde Kermit) ;
4. ambigue, atipice și nespecifice (de exemplu portocaliu mileniu).

Cercetătorii sugerează că nuanțele și aromele descriptive neobișnuite (3) și cele ambigue (4) induc sentimente mai

favorabile în privința unui anumit produs decât celelalte două tipuri (1 și 2). Aceste două tipuri de nume sunt eficiente totuși din alte motive. Culorile descriptive neobișnuite, cum ar fi verde Kermit, sunt eficiente pentru că acționează asemenea unui puzzle ce suscită curiozitatea și care de obicei îi face pe oameni să ia în considerare mai multe aspecte ale produselor – în special cele pozitive. Cu toate că soluționarea acestui pseudopuzzle nu garantează înscrierea consumatorilor în Mensa (societate engleză a oamenilor cu un IQ ridicat), poate provoca un moment de revelație, care conduce la asocierea produsului cu trăirea unor emoții pozitive. Numele ambigue, cum ar fi portocaliu mileniu, stimulează consumatorul să descopere, în absența unei informații explicite, ce încearcă să transmită producătorii articolului prin numele respective. De asemenea clienții se gândesc la aspectele pozitive pe care compania încearcă să le sublinieze prin intermediul numelui. Miller și Kahn au confirmat această ipoteză folosind mai multe nume pentru aromele de bomboane gumate și pentru culori de pulovere.

Care sunt implicațiile pentru o afacere? Nu vă feriți să folosiți nume mai puțin obișnuite pentru descrierea anumitor aspecte ale produselor*. Metoda nu funcționează doar pentru produse și servicii. De exemplu, să spunem că sunteți în căutarea unui mod de a-i câștiga de partea dumneavoastră pe colegii de lucru pentru a sprijini un proiect nou sau o inițiativă de training. Prin folosirea unui titlu sau nume neobișnuit pentru proiect sau chiar a unuia ambiguu, inițiativa devine mai atractivă.

Putem pune în practică rezultatele acestui experiment și acasă. De exemplu, atunci când copii noștri iau în considerare variantele de a cina cu prietenii lor sau acasă, modificarea numelor din meniu (de exemplu, „pui surpriză" în loc de

---

* Rețineți că și aceste nume fără legătură ar trebui să fie ușor de citit și pronunțat, după cum am discutat în capitolul 40.

comunul „pui") îi poate convinge să rămână acasă în seara respectivă. Bineînțeles, atunci când preferăm să petrecem o seară liniștită fără ei, un meniu care include „broccoli și varză de Bruxelles" reprezintă întotdeauna o opțiune...

45 Cum puteți ambala mesajul pentru a vă asigura că funcționează ?

Cine sunt eu ? Sunt roz. Sunt un iepuraș de jucărie. Am o tobă. Și sunt alimentat de o baterie de marcă care durează pe tot parcursul competiției. Cine sunt eu ?

În funcție de locul în care trăiți, sunt ori iepurașul Energizer, ori iepurașul Duracell. Sunteți confuzi ? Nu sunteți singurii.

Pentru a clarifica încurcătura și a înțelege mai bine ce ne comunică această confuzie despre tehnici eficiente de convingere și marketing, vom recurge la o scurtă lecție de istorie. Primul iepuraș de jucărie roz cu baterii cu o slăbiciune pentru percuție prezentat la televizor a fost iepurașul Duracell. Ca să fim mai exacți, nu era un singur iepuraș de jucărie, ci mai degrabă o întreagă familie – iepurașii Duracell – a căror energie se spunea că durează mai mult decât la orice altă marcă de baterie. Într-una din reclame apar niște iepurași de jucărie toboșari, fiecare alimentat cu o marcă diferită de baterii ; cu o singură excepție, energia iepurașilor se epuizează rapid, rămânând doar cel alimentat de bateria Duracell.

Cu peste cincisprezece ani în urmă, Duracell nu a reușit să-și înregistreze din nou marca în Statele Unite, permițând concurentului său, Energizer, să atace și să introducă pe piață propriii săi iepurași toboșari alimentați cu baterii alcaline într-o campanie de discreditare a reclamelor Duracell și de

evidențiere a superiorității produsului său. De aceea, în prezent, telespectatorii din America de Nord sunt obișnuiți să vadă iepurașii alimentați cu Energizer, pe când iepurașii Duracell sunt populari în restul lumii.

În reclamele Energizer televizate, telespectatorii urmăresc o reclamă pentru un alt produs (de exemplu, unguent pentru hemoroizi Sit-again), întreruptă la un moment dat de Energizer care trece prin cadru însoțit de următorul text: „...și merge, și merge, și merge, și merge... Nimic nu durează mai mult decât Energizer". În ciuda laudelor inițiale publice și criticile pe care aceste reclame le-au primit pentru efectul comic nemaiîntâlnit, intercalarea în altă reclamă, s-a ridicat o singură problemă: multe persoane, chiar și cele cărora le plăcea reclama, nu își puteau aminti numele companiei producătoare de baterii la care se făcea reclamă. Într-adevăr, un sondaj a arătat că printre telespectatorii care selectaseră spoturile cu iepurașul ca reclamele lor favorite din tot anul, o proporție surprinzătoare de 40 la sută erau siguri că acele reclame erau pentru Duracell. Aceasta, cu toate că existau destule caracteristici care să distingă iepurașul Energizer de corespondentul său acoperit cu cupru: urechile mai mari, ochelari de soare, o tobă mai mare și blana de un roz mai puternic. Și, să nu uităm, iepurașii Duracell trebuiau să meargă neîntrerupt în picioarele goale, în timp ce bolfoșii iepurași Energizer purtau șlapi.

Confuzia dintre iepurașii celor două companii a jucat cu siguranță un rol aici. Dar se pare că multe persoane care nu văzuseră reclamele Duracell niciodată au greșit marca promovată de aceste reclame mai noi, crezând că este vorba despre Duracell. De fapt, la puțin timp după ce aceste reclame au devenit cunoscute, cotația pe piață a companiei Duracell a crescut, pe când cea a companiei Energizer a scăzut puțin.

Ce ar fi trebuit să facă Energizer pentru a preveni o asemenea problemă și ce lecție putem învăța din acest caz? Studiul psihologic este clar: plasarea unui indiciu de identificare în prezentările din magazine și pe ambalajul produsului

lor – de exemplu, o imagine a iepurașului Energizer împreună cu textul „și merge, și merge, și merge, și merge...” – ar fi suplinit neatenția clienților, precum și alegerea produsului pe baza a ceea ce își aminteau. În final, compania a folosit indiciul și a avut un succes răsunător.

Care sunt implicațiile publicității în general ? Companiile încearcă din ce în ce mai mult să își construiască un renume prin intermediul campaniilor media vaste care subliniază elementul-cheie al mărcii lor (de exemplu, durabilitatea, calitatea sau economia) cu ajutorul unui personaj simbolic. Companiile mizează pe ideea că telespectatorii vor face legătura între produsele lor și brand în timp ce sunt expuși la respectivele reclame, o presupunere rezonabilă atunci când reclamele sunt construite corespunzător. Și companiile mai fac o presupunere, de data aceasta naivă : telespectatorii își vor reaminti respectiva legătură atunci când vor să cumpere. Memoria consumatorilor încărcată în prezent cu sute de mii de asociații asemănătoare nu face față acestei sarcini – cel puțin nu fără sprijinul indicațiilor de la punctul de vânzare care readuc în memorie legătura dorită. Din acest motiv, orice campanie majoră de publicitate trebuie să integreze imaginile, personajele sau sloganurile esențiale ale reclamelor în prezentările produsului din magazin și în ambalajul produsului pe care consumatorul le vede atunci când ia decizia de a cumpăra. Cu toate că modificarea prezentării și ambalajului în acord cu caracteristicile centrale ale campaniei media poate fi constisitoare pe termen scurt, ea este esențială.

Această strategie nu se limitează la marketing ; poate fi folosită și pentru schimbul de informații și idei. Luați ca exemplu provocarea majoră cu care v-ați confrunta dacă ați fi membru al unei organizații de sănătate care urmărește reducerea abuzului de alcool în campusurile universitare. Chiar dacă sunteți capabil să creați o campanie de informare publică ce-i motivează pe studenți atunci când citesc mesajele care le spun să bea mai puțin, cum vă puteți asigura că rămân în memoria lor cât este necesar ?

De exemplu, un tip de campanie de convingere devenită foarte populară în universități a fost numită „marketing al normelor sociale”. Cercetătorii au relevat că de obicei studenții supraestimează cantitatea de alcool pe care o consumă colegii lor; și după cum știm din analizele noastre privind dovada socială, oamenii tind să se comporte în conformitate cu normele sociale percepute. Scopul campaniilor de marketing al normelor sociale este de a reduce frecvența abuzului de alcool în campusuri universitare prin corectarea percepției greșite a studenților. De exemplu, pe un poster din campania de marketing al normelor sociale poate informa că un sondaj arată că „65 la sută dintre studenții din universitatea noastră consumă 3 sau mai multe pahare atunci când merg la o petrecere”. Raționamentul se întemeiază pe faptul că furnizarea unor cifre mult mai exacte privind cantitatea pe care o beau colegii lor îi determină pe cei care citesc să reducă numărul băuturilor atunci când se duc la o petrecere.

Cu toate că aceste programe sunt promițătoare, nu există dovezi clare ale succesului lor. Cu toate că aceste postere sunt destul de convingătoare atunci când studenții chiar le citesc, unul dintre motivele pentru care campaniile nu sunt mai eficiente este că atunci când ajung în situații în care se bea, studenții uită mesajele sau nu se concentrează pe respectiva informație. Posterele, semnele și alte forme de difuzare a mesajelor antialcool din cadrul campaniilor sociale sunt în general (și de înțeles din punct de vedere practic) plasate în biblioteci, săli de clasă, sedii de asociații studențești, centre de sănătate și zone publice ale campusurilor, și nu în spațiile în care se bea. Din păcate, lipsa legăturilor dintre locul unde studenții văd informația și locul în care sunt atunci când beau înseamnă că „vocea îndepărtată” a mesajului va fi probabil acoperită de sunetele sticlelor ciocnite între ele și de râsetele de beție din baruri, cluburi, de la petreceri și de pe holurile căminelor.

Studiul privind indiciile ajutătoare relevă că posibilitatea ca studenții să se concentreze pe informațiile campaniei

sociale în mediile-țintă poate fi consolidată de plasarea logoului campaniei pe obiecte din acel mediu (suporturi de pahare, brățări de acces, ștampile etc.). Ca alternativă, în campus se pot împărți articole cu logoul campaniei imprimat pe ele, cum ar fi discuri de frisbee. Studenți le pot lua cu ei în camerele lor, unde va fi mult mai ușor să facă legătura cu campania. (În mod ironic, această strategie poate deveni și mai eficientă atunci când studenții beau o cantitate mică de alcool; după cum arată unele studii, mesajele de convingere simple tind să fie mai eficiente atunci când oamenii consumă alcool.) În mod similar, unele comunități încearcă să contracareze condusul în stare de ebrietate prin implicarea proprietarilor de baruri, cerând acestora să pună în băutura clienților ceva numit „cuburi licurici", lumini LED în plastic sub formă de cuburi de gheață. Acestea emit lumini intermitente roșii și albastre cu rol de indicii, având efectul de a transforma băutura și a o face să arate precum girofarul unei mașini de poliție, părând o extensie a mâinii lungi a justiției.

În concluzie, indiferent dacă sunt pentru campanii publice sau private, indiciile ajutătoare vă garantează că mesajul dumneavoastră nu se pierde în timp, ci continuă să meargă, și merge, și merge...

46 Ce obiect le stimulează oamenilor reflecția asupra valorilor ?

Oglindă, oglinjoară, care este cel mai convingător obiect dintre toate ? De fapt, oglindă, tu ești.

Nimeni nu se îndoiește că scopul principal al unei oglinzi este acela de a arăta cum suntem la exterior, dar oglinzile funcționează și ca ferestre spre interiorul nostru – și, mai mult decât atât, spre cum am *dori* să fim. Drept urmare, reflecția noastră din oglindă ne face să acționăm într-o manieră mai adecvată din punct de vedere social.

Să analizăm un studiu efectuat de sociologul Arthur Beaman și colegii săi în timpul sărbătorii Halloween. În loc să efectueze studiul într-un laborator sau pe stradă, Beaman a transformat temporar optsprezece locuințe în facilități de cercetare. Atunci când colindătorii costumați au sunat la ușa unei locuințe, un cercetător asistent i-a întâmpinat, i-a întrebat cum se numesc și apoi le-a indicat un bol mare cu dulciuri așezat pe o masă din apropriere. După ce le-a menționat copiilor că pot lua fiecare câte *o* bomboană, a spus că are treabă și a părăsit repede camera. Aceasta a fost partea pregătitoare a experimentului. Și iată și trucul : ceea ce nu știau copiii, în afară de faptul că participau la un experiment bine pus la punct, era faptul că îi urmărea cineva printr-o fereastră ascunsă. Persoana respectivă era un alt asistent care avea

sarcina de a înregistra dacă fiecare copil se purta incorect și lua mai mult de o bomboană.

Atunci când au fost analizate rezultatele s-a constatat că peste o treime dintre copii au luat mai mult decât trebuia – mai exact 33,7 la sută. Dar cercetătorii au vrut să vadă și dacă pot reduce procentul furtului de dulciuri prin folosirea unei oglinzi, în aceste cazuri, înainte de a deschide ușa, asistentul a plasat o oglindă mare lângă bolul cu dulciuri într-o asemenea manieră încât copii trebuiau să se privească în oglindă atunci când luau dulciurile. Care este procentajul furturilor în prezența oglinzii? Doar 8,9 la sută.

Într-un mod similar, unul dintre autori a efectuat un studiu ce examina cum se concentrează oamenii asupra propriei persoane și cum propria imagine îi face să se comporte conform valorilor pe care le posedă. În cadrul studiului condus de comportamentalistul Cari Kallgren, se stabilea mai întâi ce sentimente au participanții în privința gunoaielor la începutul unui semestru universitar. Mai târziu în timpul semestrului, atunci când participanții soseau la laborator, jumătate din ei erau expuși la un circuit închis de televiziune ce prezenta propria lor imagine (aproape la fel cu privitul într-o oglindă), în timp ce cealaltă jumătate urmărea imagini cu forme geometrice. Persoanelor li se spunea că vor îndeplini o sarcină ce includea monitorizarea bătăilor inimii, lucru ce implica aplicarea unui gel pe mâini. Odată ce subiecții credeau că rolul lor în cadrul studiului s-a terminat, un asistent le înmâna un șervețel pentru a șterge gelul și le cerea să coboare pe niște scări. Vrem să aflăm dacă participanții au aruncat sau nu șervețelul pe scară în drumul lor spre ieșire.

Am descoperit că atunci când nu s-au urmărit pe ecrane înainte de a li se crea prilejul de a face mizerie, aproximativ 46 la sută dintre participanți au aruncat șervețelul. Dar atunci când și-au văzut imaginea, doar aproximativ 24 la sută au aruncat șervețelul. Acest studiu răspunde la întrebarea „Cum

pot oamenii care fac mizerie să se privească în oglindă în fiecare zi?". Răspunsul pare să fie că nu se privesc în oglindă.

În viața de zi cu zi putem folosi oglinzile pentru a-i convinge pe alții, într-o manieră subtilă, să se comporte într-o manieră adecvată normelor sociale. În afară de a ne indica felul cum să ne aranjăm dulciurile pentru Halloween, acest studiu arată că oglinzile poziționate cu atenție pot încuraja copii să se comporte cu mai multă grijă unul față de altul. De asemenea, un director ce se confruntă cu furturi întreprinse de angajați – din depozitul organizației de exemplu – e informat că oglinzile fac minuni în reducerea furturilor. În acest caz, oglinzile acționează ca o alternativă pentru supravegherea video care nu numai că este costisitoare, dar transmite un semnal angajaților, avertizându-i că nu sunt de încredere – o consecință ce poate cauza creșterea furturilor, și nu reducerea lor.

Dacă plasarea oglinzilor într-o anumită locație nu este practică, există încă două posibilități care produc efecte similare. Mai întâi, psihologul social Ed Diener și colegii săi au descoperit se poate obține un efect asemănător întrebându-i pe oameni cum se numesc. Aceasta înseamnă că a cere copiilor și angajaților să poarte ecusoane cu numele ar trebui să pună bazele unui comportament mai adecvat. În al doilea rând, o cercetare recentă efectuată de cercetătoarea Melissa Bateson și colegii săi sugerează că plasarea unei simple imagini a unor ochi pe perete are de asemenea efectul de a-i face pe ceilalți să se comporte într-o manieră acceptată social. De exemplu, în cadrul unui studiu, cercetătorii au afișat o imagine într-o zonă de trafic în care personalul era încurajat să pună o sumă de bani într-un bol pentru cafea sau ceai. Dar imaginile variau în fiecare săptămână: într-o săptămână imaginea conținea flori, în următoarea săptămână niște ochi, apoi un buchet diferit de flori, apoi o nouă pereche de ochi și așa mai departe. Rezultatele au arătat că băutorii de cafea și ceai au cotizat cu sume de peste 2,5 ori mai mari pentru băutura

lor atunci când imaginea reprezenta o pereche de ochi decât atunci când vedeau imaginea unor flori.

Așadar, nu strică să apelați la încă o pereche de ochi care să supravegheze situația : a dumneavoastră sau a altei persoane.

47 Cum vă afectează tristetea negocierile ?

Într-unul din episoadele serialului de televiziune de succes *Totul despre sex*, personajul principal, Carrie Bradshaw merge pe o stradă din New York cu buna sa prietenă Samantha Jones care îi povestește de ce s-a simțit atât de tristă în ultimul timp. La un moment dat în timpul conversației, Jones, care șchiopăta, exclamă „Ow !". În replică, plină de empatie, Carrie întreabă : „Dragă, dacă te doare atât de tare, de ce mergem la cumpărături ?", iar Samantha răspunde „Am un deget rupt, nu un spirit frânt".

În fiecare an, milioane de oameni se simt deprimați și încearcă să-și aline tristețea prin cumpărături. Un studiu recent efectuat de specialista în științe sociale Jennifer Lerner și colegii săi a cercetat cum pot anumite emoții, precum tristețea, afecta profund comportamentul oamenilor legat de cumpărare și vânzare și a furnizat câteva particularități ale acestui fenomen.

Cercetătorii au emis ipoteza că tristețea îi motivează pe oameni să facă o schimbare, lucru care îi poate ajuta să își schimbe starea. De asemenea, ei s-au gândit că această motivație poate afecta cumpărătorii și vânzătorii în moduri diferite : cumpărătorii triști vor fi dispuși să plătească mai mult pentru un anumit articol decât cumpărătorii neutri, pe când vânzătorii triști vor vinde același articol cu un preț mai mic decât vânzătorii neutri.

În cadrul unui experiment destinat testării acestor ipoteze, cercetătorii au indus tristețea sau nu au indus nicio emoție în rândul participanților prin proiectarea a două filme. Grupul căruia i s-a indus tristețea a urmărit un fragment din filmul *Campionul*, care prezenta moartea mentorului unui băiat; apoi acestora li se cerea să scrie un text scurt despre cum s-ar simți dacă s-ar afla în situația descrisă în film. Grupul căruia nu i s-a indus nicio emoție a urmărit un film neutru din punct de vedere emoțional despre pești și apoi au descris activitățile lor zilnice. Ulterior, toți participanții erau anunțați că vor participa la un al doilea studiu, fără legătură cu primul. Jumătate dintre participanți primeau un set de articole și li se solicita să stabilească un preț pentru vânzarea acestora; cealaltă jumătate trebuia să stabilească un preț pentru care ar cumpăra respectivele articole.

Rezultatele confirmă ipotezele lui Lerner. Cumpărătorii triști erau dispuși să achiziționeze un articol cu aproximativ 30 la sută *mai mult* decât erau dispuși cumpărătorii neutri. De asemenea, vânzătorii triști erau dispuși să dea un articol cu aproximativ 33 la sută *mai puțin* decât colegii lor neutri din punct de vedere emoțional. Mai mult, cercetătorii au descoperit că transferul emoției din film în deciziile lor economice se petrecea inconștient – aceștia nu conștientizau că au fost afectați atât de profund de tristețe.

De ce este relevantă această cercetare pentru dumneavoastră? Este extrem de important să vă dați seama în ce stare emoțională vă aflați înainte de a lua decizii importante, de a începe o negociere decisivă sau chiar de a răspunde la un e-mail neprietenos. De exemplu, să presupunem că sunteți însărcinat cu negocierea termenilor financiari ai unui contract cu un vânzător. O scurtă pauză vă va oferi suficient timp să scăpați de emoții și vă va permite să faceți alegeri mai raționale.

Indiferent de starea dumneavoastră, este bine ca, în general, înainte de a lua decizii importante să vă îngăduiți un răgaz

pentru a vă pregăti. Adesea, oamenii își programează, din comoditate, întâlniri una după alta. Dacă vă oferiți o scurtă pauză între aceste întâlniri, veți reduce probabilitatea ca sentimentele generate de o întâlnire încărcată emoțional să vă afecteze următoarea întâlnire – în special dacă a doua întâlnire implică luarea de decizii importante.

Același lucru se aplică și pentru deciziile pe care le luați acasă. Doriți să vă cumpărați o mobilă nouă, un aparat nou, să începeți o reamenajare sau chiar să achiziționați o locuință nouă. Sau vreți să fixați prețuri pentru articole pe care planificați să le vindeți pe internet. În aceste situații, este de preferat să faceți un pas înapoi, să vă evaluați starea de spirit și să amânați respectiva activitate pentru momentul în care vă simțiți neutru din punct de vedere emoțional.

Dacă urmăriți să influențați deciziile altora, conștientizați rolul jucat de stările emoționale. Bineînțeles că ar fi atât greșit, cât și imoral să încercați să convingeți pe cineva întristat de o informație – sau și mai rău, să aduceți în discuție un subiect care va induce tristețe celeilalte persoane (de exemplu, „Hei, am auzit veștile proaste despre câinele tău. Apropo, asta e prețul pe care ți-l ofer pentru afacerea ta”). Asemenea decizii vor produce regrete și nu ajută la construirea relațiilor pe termen lung. De fapt, prin propunerea unei amânări a negocierilor veți consolida relația, manifestându-vă ca o persoană nobilă și înțeleaptă, căreia îi pasă, caracteristici neprețuite pentru oricine dorește să fie mai convingător.

48 Cum puteți folosi emoțiile pentru a convinge ?

În 2002, apariția Sindromului Respirator Acut (mai bine cunoscut sub numele de SARS) din Asia a creat o panică răspândită pe scară largă și a condus la îngreunarea călătoriilor spre acea zonă, deși posibilitatea de a lua SARS, ca să nu mai vorbim despre moartea din această cauză, era extrem de redusă. Dar ce ne învață reacțiile oamenilor în asemenea situații despre cum problemele încărcate emoțional schimbă procesul de luare a deciziilor și afectează predispoziția de a fi influențați de alții ?

Cercetătorii Christopher Hsee și Yuval Rottenstreich au stabilit că rațiunea și abilitățile de luare a deciziilor pot fi afectate de un eveniment precum apariția SARS, și nu din cauză că induce sentimente negative, ci mai degrabă din cauză că reprezintă o problemă încărcată emoțional, indiferent de natura sentimentului pe care îl produce. Mai mult, aceștia susțin că emoțiile îi fac pe oameni să fie mai puțin sensibili la statistici ; aceștia vor da mai degrabă atenție simplei *prezențe sau absențe* a unui eveniment. În termeni de afaceri, asta înseamnă că e posibil ca oamenii să dea atenție la simpla prezență sau absență a unei oferte încărcate emoțional decât la numerele implicate de aceasta.

Pentru a testa această ipoteză, cercetătorii au cerut participanților să petreacă o scurtă perioadă de timp gândindu-se

la unele probleme lăsând sau nu frâu liber emoțiilor. La scurt timp după aceasta, subiecții erau rugați să își imagineze că o persoană cunoscută vinde un set de CD-uri cu Madonna. Jumătate dintre ei au fost informați că erau cinci CD-uri în acest set, pe când cealaltă jumătate a aflat că setul cuprindea zece CD-uri. Participanții au fost apoi întrebați care e prețul maxim oferit pentru întregul set.

Cercetătorii au relevat că aceia care la început nu s-au lăsat afectați de emoții erau dispuși să plătească mai mult pentru setul de zece CD-uri decât pentru cel de cinci, lucru absolut logic. Insă, mai interesant a fost că aceia care la început au dat frâu liber emoțiilor și erau mai puțin sensibili la diferența numărului de CD-uri din seturi, spunând că ei vor plăti aproximativ aceeași sumă pentru fiecare set.

Rezultatele acestui experiment sugerează că experiența emoțională poate avea un impact negativ asupra procesului de luare a deciziilor, putând chiar să fiți persuadat de o anumită ofertă chiar dacă nu e cea mai bună dintre toate. Să presupunem că negociați cu un furnizor de materie primă și există o diferență de 10.000 de lire sterline neacoperită între suma pe care o oferiți și cantitatea de bunuri pe care e dispus furnizorul să o livreze pentru acea sumă. Fiind conștient de această sumă neacoperită, dar nevrând să furnizeze o cantitate mai mare de materie primă pentru suma pe care o dați, furnizorul se poate oferi să vă includă 50 de bucăți ale unui produs nou în privința căruia sunteți entuziasmat. Cu toate că e posibil ca 10.000 de lire sterline să însemne 100 de bucăți, și nu 50, acest experiment ne învață că ofertele încărcate emoțional cum este cea de mai sus, se pot traduce prin supra-estimarea de către cumpărător a valorii celor 50 de bucăți și la luarea în consecință a unei decizii proaste și neprofitabile.

Cum putem preveni influența acestor factori asupra noastră? Rezultatele acestor experimente relevă că un lucru simplu, precum concentrarea asupra numerelor înainte de negociere, ar trebui să vă redea abilitatea de a face diferența între

cantități. Evitați emoțiile care vă pot întuneca rațiunea și veți fi capabil să negociați o afacere pe baza informațiilor reale și pertinente și, în consecință, veți lua cea mai bună decizie posibilă.

49 Ce îi face pe oameni să creadă tot ce citesc ?

Un fost deținut politic chinez a descris la un moment dat trauma sa ca un experiment de spălare a creierului: „Te simți anihilat, epuizat, nu te poți controla și nu îți poți aminti ce ai spus acum două minute. Simți că totul este pierdut. Din acel moment, judecătorul devine stăpânul tău. Accepți *orice* spune el" (sublinierea noastră).

La ce tehnică se referă și ce ne spune experiența lui despre factorii care le permit altora să ne convingă?

Cu toate că fostul deținut a fost probabil victima a numeroase tactici de reeducare, strategia la care se referă este lipsa somnului. Bineînțeles, nu e o surpriză că funcționăm mai bine atunci când am avut o noapte bună de somn. Știm toți din experiență că atunci când ne odihnim suficient suntem mai concentrați, ne simțim mai ageri și comunicăm mai clar. Dar studiul întreprins de psihologul social Daniel Gilbert oferă o explicație mai puțin evidentă, însă în concordanță cu experiențele deținutului politic: suntem mai predispuși să cădem în plasa tacticilor de influențare atunci când suntem obosiți, într-o serie de studii, Gilbert a găsit dovezi ce sprijină ipoteza că atunci când auzim pe altcineva făcând o afirmație, receptorul mesajului îl acceptă imediat ca adevărat, indiferent dacă acesta este sau nu veridic. Doar o fracțiune de secundă mai târziu, ascultătorul conștientizează dacă afirmația e falsă și apoi o respinge.

Atunci când miza este mare, oamenii se înarmează cu destule resurse cognitive și motivaționale pentru a respinge afirmațiile false. Dar când sunt obosiți este posibil să fie foarte creduli din cauza lipsei energiei și a motivației cognitive produse de oboseală. În concordanță cu rezultatele lui Gilbert, consecința este că procesul de înțelegere al mesajului este anulat înainte de stadiul de respingere a informațiilor false, făcând posibil în această situație ca oamenii să creadă chiar și argumentele slabe ale interlocutorilor. De exemplu, un director obosit care organizează o licitație pentru un contract mare de distribuție poate să nu respingă o afirmație a unui potențial partener care afirmă că „Sistemele noastre de distribuție fac parte din topul mondial". Din contra, e posibil să ia această afirmație ca atare.

Nu numai lipsa somnului sau oboseala ne fac să fim mai ușor de convins. Studiile arată de asemenea că distragerea are un efect similar asupra predispoziției oamenilor de a fi influențați, chiar dacă această distragere durează doar pentru moment. De exemplu, un experiment inițiat de Barbara Davis și Eric Knowles a relevat că proprietarii de locuințe sunt de două ori mai deschiși să achiziționeze felicitări de Crăciun de la un agent de vânzări ce merge din ușă în ușă atunci când agentul de vânzări i-a distras prin anunțarea neașteptată a prețului în pennies – și nu în obișnuitul dolar – înainte de a declara „E un chilipir !". Studiile acestora arată de asemenea că nu numai menționarea prețului în pennies a contribuit la creșterea vânzărilor : consimțământul asociat cu creșterea vânzărilor a fost mai mare decât la afirmația standard doar atunci când prețul era însoțit de enunțul persuasiv „E un chilipir !". Rezultatele arată că în momentul distragerii agentul de vânzări poate face o afirmație persuasivă care păcălește radarul clientului.

Într-un alt studiu efectuat de aceeași echipă de cercetători, subiecții care treceau pe lângă o cofetărie în aer liber erau mai predispuși să cumpere o prăjitură atunci când vânzătorii se

refereau la acestea prin „miniprăjituri”, și nu le numeau „prăjituri”, dar numai atunci când distragerea era urmată de precizarea „Sunt delicioase !”.

Ce ne spun aceste studii despre factorii care ne fac mai ușor de convins ? Primul sfat este să dormiți mai mult. Bineînțeles toți dorim să ne odihnim mai mult și știm că e ușor de spus, însă mai greu de făcut. Totuși, dacă vi se întâmplă să vă simțiți distras mai mult decât de obicei sau nu ați dormit încercați să vă feriți de programe cum ar fi reclamele comerciale care conțin adesea afirmații îndoielnice. În caz contrar, s-ar putea să sfârșiți convins de faptul că aveți nevoie de o bicicletă pentru slăbit care face și popcorn în timp ce pedalați. Încercați să luați decizii importante și raționale atunci când vă veți simți mai treaz.

Apoi, dacă aveți o sarcină de îndeplinit, de exemplu, să alegeți un nou furnizor – este bine să fiți conștient că e posibil să credeți tot ce citiți pe o pagină Web sau la o licitație oficială dacă sunteți de asemenea distras de pildă de vorbitul la telefon. Veți face evaluări mai exacte ale afirmațiilor altora și veți fi în general mai rezistent la tacticile de convingere înșelătoare dacă minimalizați distragerile. De exemplu, puteți să vă creați un „spațiu de decizie” la serviciu sau acasă care nu prezintă distrageri sau zgomot de fond, în așa fel încât să vă puteți concentra pe sarcina respectivă. Pentru a evita să fiți păcălit (de un interlocutor înșelător) și apoi concediat (de organizația dumneavoastră păgubită) ar fi bine să reduceți numărul sarcinilor efectuate simultan atunci când mizele sunt mari.

50 Cum vă sporesc influența laboratoarele tri-meth ?

De la enurezis nocturn, la gura uscată și chiar la picioare ce nu stau locului, în zilele noastre se pare că există un medicament pentru orice. Sunteți surprinși că există un medicament numit 1,3,7 – trimetilxanthin care vă poate face să fiți mai ușor de convins dacă îl luați și mai convingător dacă îl dați la alții? Poate și mai surprinzător este faptul că acest medicament este acum la dispoziția oricui prin intermediul „laboratoarelor tri-meth" de pretutindeni.

Acest medicament este cunoscut în general sub numele de cafeină, iar „laboratoarele tri-meth" sunt mai bine știute sub numele de cafenele. Doar Starbucks Corp. deține peste nouă mii de locații în 38 de țări, cu toate că ne îndoim că președintele Howard Schultz a visat vreodată că băuturile pe care le va vinde la fiecare colț de stradă și în fiecare mail ar putea deveni un posibil instrument de convingere. Cu toții am auzit – și mulți dintre noi au și experimentat – despre faptul că suntem mai activi datorită cafeinei, dar cum ne poate face aceasta să fim mai convingători?

Pentru a răspunde la întrebare, cercetătorul Pearl Martin și colegii săi au cerut mai întâi tuturor participanților să bea un suc similar celui de portocale. La fel ca un adolescent răutăcios care a turnat conținutul unei sticle cu alcool în bolul de punch de la discoteca liceului, cercetătorii au adăugat un

ingredient în sucul de portocale servit unei jumătăți din subiecții studiului. Însă nu au transformat sucul de portocale într-un tequila sunrise ci au adăugat cafeină – echivalentul cantității din două cești de espresso.

La scurt timp după ce au băut sucul, toți participanții au citi o serie de mesaje ce conțineau argumente solide sprijinind o anumită poziție într-o problemă controversată. Cei care au consumat băuturile cu cafeină înainte de a citi aceste argumente erau cu 35 la sută mai predispuși să adopte poziția respectivă decât cei care au băut sucul fără cafeină.

Aceasta înseamnă că puteți merge până la cea mai apropiată cafenea în pauza dumneavoastră de prânz și să vindeți Podul Brooklyn oricărui client fidel al cafenelei? În nici un caz.

Într-un al doilea studiu, cercetătorii au testat efectul cafeinei atunci când participanții citeau mesaje întemeiate pe argumente mai puțin solide. Rezultatele au relevat că în aceste condiții cafeina nu mai e un catalizator al persuasiunii.

Aceste date sunt relevante pentru felul în care faceți o prezentare destinată posibililor clienți sau colegilor. De exemplu, ar trebui să luați în considerare ora din zi pe care o alegeți pentru a vă prezenta informațiile. Să presupunem că aveți de făcut o prezentare de vânzări pentru un client nou. Nu e recomandat să faceți expunerea imediat după prânz sau după-amiaza. Un moment bun pentru a face o astfel de prezentare ar fi dimineața, deoarece atunci e posibil ca și clienții să își fi băut cafeaua. Dacă nu puteți alege momentul din zi, servirea interlocutorilor cu cafea sau băuturi cu cafeină ar trebui să-i facă mai receptivi la mesajul dumneavoastră – având grijă totuși, după cum sugerează cercetătorii, să vă asigurați că argumentele dumneavoastră sunt extrem de solide. Și, bineînțeles, așa vor fi!

Influența în secolul XXI

Pășirea în secolul XXI a fost urmată de două modificări importante ale afacerilor din cadrul sau din afara organizațiilor, afectând modul cum îi convingem pe alții. Mai întâi, folosirea pe scară largă a Internetului în viața cotidiană și aproape în orice domeniu de afaceri a produs o modificare masivă în modul de a comunica cu ceilalți. În al doilea rând, e foarte probabil, acum mai mult ca oricând, să întâlnim în mediile de afaceri și în interacțiunile comerciale oameni diferiți de noi sub aspect cultural. Cea mai recentă cercetare legată de aceste transformări rapide vă va furniza informații valoroase despre știința convingerii.

Influența electronică

Ca orice altă organizație, US Cellular, o mare companie de comunicații wireless cu sediul central în zona central-vestică a Statelor Unite, se bazează aproape în întregime pe tehnologie – coloana vertebrală a afacerii. Acesta este și motivul pentru care una dintre politicile implementate de companie acum câțiva ani pare atât de ironică, dacă nu complet stupidă: la peste cinci mii de angajați li s-a comunicat că nu le mai este permis să comunice unul cu altul prin intermediul e-mailului în zilele de vineri.

Cum e posibil acest lucru? Într-o eră în care suntem atât de dependenți de transmisiile electronice pentru a comunica

rapid, eficient și cu precizie cu colegii noștri, interzicerea e-mailului este aproape ca și interzicerea folosirii calculatorului în favoarea degetelor de la mâini și de la picioare. De ce vicepreședintele executiv al US Cellular, Jay Ellison, a dat un asemenea decret? Poate a fost un plan diabolic născocit de managementul de top pentru a forța angajații să îngrașe facturile telefoanelor mobile proprii și prin aceasta să crească profiturile pe termen scurt ale companiei?

Se pare că după ce a fost bombardat zilnic de mai multe e-mailuri decât putea citi, Ellison a considerat că nesfârșitul șir de comunicații electronice și impersonale ar putea afecta lucrul de echipă și productivitatea generală, și nu să o îmbunătățească. Conform unui raport de pe ABCNews.com, informarea sa spunea angajaților „Ieșiți și întâlniți-vă echipele față în față. Luați telefonul și sunați pe cineva... Sper să nu primesc vești de la nici unul dintre voi, dar vizitați-mă cât de des doriți”.

Acest raport intern a continuat să descrie niște consecințe dramatice rezultate în urma noii politici. De exemplu, doi dintre angajați care anterior aveau doar o relație virtuală au fost forțați să vorbească unul cu altul la telefon. În cursul acestei conversații, nu mică le-a fost surpriza să afle că de fapt nu se găseau în părți opuse ale țării, ci erau despărțiți de un hol! Această „descoperire” a dus la o întâlnire față în față care mai târziu a consolidat relația de lucru.

Cu toate că fără îndoială le-a luat ceva timp să se obișnuiască, acest consens al US Cellular reprezintă astăzi un succes răsunător al politicii „fără e-mail în zilele de vineri”, și servește de asemenea ca o reamintire a rolului pe care interacțiunea personală cu alți oameni îl joacă în consolidarea relațiilor noastre cu alții. Dar acest caz ilustrează în primul rând impactul interacțiunilor virtuale asupra relațiilor de la locul de muncă. Cum afectează interacțiunile electronice puterea noastră de convingere?

De exemplu, cum poate fi influențat un proces precum negocierea de desfășurarea online sau față în față? Au trecut vremurile în care negocierile erau efectuate exclusiv în persoană sau prin telefon. Astăzi din ce în ce mai multe negocieri se fac online, cu mize variind de la termeni importanți ai unui contract de multe miliarde de dolari până la ingredientele pentru pizza adusă la o petrecere a biroului.

Cu toate că Internetul este adesea numit superautostrada informației, e posibil ca absența contactului personal dintre părțile negocierii să reprezinte mai mult un blocaj decât o rută sigură către rezultate pline de succes? Pentru a testa această ipoteză psihologul social Michael Morris și colegii săi au efectuat un experiment în care studenții de la un master în afaceri s-au implicat într-o sarcină de negociere față în față sau prin intermediul e-mailului. Cercetătorii au relevat că negocierea prin e-mail a facilitat mai puțin schimbul de informații personale dintre negociatori care în general ajută la stabilirea unei relații mai bune și ulterior poate duce la rezultate slabe în cadrul negocierii.

Cercetătorul behaviorist Don Moore și colegii săi au propus o soluție destul de simplă pentru această problemă nu chiar atât de la îndemână: ce ar fi dacă înainte de negociere, negociatorii și-ar fi făcut un fel de descriere proprie reciprocă? Cu alte cuvinte, aceștia ar putea să afle câte puțin unul despre altul în plus față de bârfele electronice de câteva minute despre subiecte ce nu sunt legate de negociere. Pentru a testa această idee, cercetătorii au făcut perechi de studenți de la două școli de afaceri de elită din Statele Unite și le-au cerut să negocieze o afacere prin intermediul e-mailului. Jumătate au primit doar instrucțiuni de a negocia, cealaltă jumătate au primit o fotografie a partenerului de negociere, unele informații biografice generale despre el sau ea (de exemplu, facultatea absolvită, domenii de interes) și instrucțiuni de a petrece câtva timp pentru a se cunoaște unul pe altul prin e-mail înainte de negociere.

Rezultatele experimentului au arătat că atunci când participanții nu au primit informații suplimentare, 29 la sută din perechi au eșuat în a ajunge la o înțelegere. Pe de altă parte, doar 6 la sută din perechile mai „conectate personal" au ajuns într-un impas. Folosind o altă măsură de succes, cercetătorii au relevat de asemenea că atunci când perechile implicate în experiment erau capabile să ajungă la o soluție de negociere hotărâtă de comun acord rezultatul comun al înțelegerii – adică suma cu care a ieșit fiecare din negociere – a fost cu 18 la sută mai mare în grupurile „legate" în comparație cu grupurile „depersonalizate". În concluzie, timpul folosit pentru a afla câte ceva personal despre partenerul dumneavoastră de negociere și dezvăluirea unor informații personale despre dumneavoastră, poate crește valoarea afacerii pe care va urma să o împărțiți.

Aceste experimente ne descriu rolul comunicării electronice în negocieri, dar ce se întâmplă în cazul celei directe, atunci când o persoană încearcă să schimbe opinia altei persoane în privința unei anumite idei sau probleme? Într-un experiment pe care unul dintre autori l-a efectuat cu cercetătorul-șef Rosanna Guadagno, am încercat să răspundem la această întrebare. Participanții au fost rugați să discute probleme de campus într-o conversație unu-la-unu, urmând să facă acest lucru față în față sau prin intermediul e-mailului. Necunoscut acestora a fost faptul că cealaltă persoană era de fapt un cercetător asistent sub acoperire. Folosind un scenariu cu argumente predeterminate, asistentul încerca să îl convingă pe participantul real că universitatea ar trebui să instituie o politică de examinare cuprinzătoare, adică studenții nu vor putea să primească diplomele decât dacă vor trece de un examen lung și dificil ce le va testa cunoștințele într-un cadru extins de domenii. Trebuie să menționăm că este dificil să găsim o problemă în privința căreia mai mulți studenți să fie de acord. A întreba studenții dacă sunt în favoarea instituirii unor examene comprehensive de absolvire, poate cu excepția

unui intelectual ocazional, este ca și cum i-ai întreba dacă sunt în favoarea stabilirii vârstei minime pentru consumul de băuturi alcoolice la 25 de ani. Cu toate că studenții tind să fie aproape universal contra examenelor comprehensive, se pare că aceștia pot fi convinși și pro examene. Dar este o diferență în a transmite aceste mesaje persuasive direct sau prin e-mail ?

Răspunsul depinde de tipul oamenilor implicați. Deoarece femeile sunt în general mai orientate către construirea de relații apropriate cu persoane de aceleași sex decât bărbații, iar întâlnirile în persoană facilitează acest proces, am presupus că atunci când interacționează cu persoane de același sex femeile ar fi mai ușor de convins în cadrul interacțiunilor directe decât prin e-mail, pe când forma de comunicare ar fi mai puțin importantă pentru bărbați. Și ipoteza ne-a fost confirmată : femeile au fost mai ușor convinse la întâlnirile directe, iar bărbații au fost convinși în mod egal indiferent de mijlocul de comunicare. Din păcate nu am examinat aceste diferențe în cadrul perechilor de sex opus, dar aceasta nu e o pierdere, deoarece convingerea între sexe diferite reprezintă un subiect pentru o carte total diferită !

Până acum am discutat cum anumite aspecte ale comunicării online pot acționa ca un blocaj în construirea și menținerea unor relații personale. Dar comunicarea electronică poate fi dăunătoare convingerii dintr-un alt motiv : e posibil să apară mai multe neînțelegeri. Și în mod regretabil, toate argumentele puternice și strategiile eficiente de convingere din lume nu vă pot ajuta foarte mult dacă receptorul nu înțelege mesajul dumneavoastră, intenția din spatele mesajului dumneavoastră sau mai rău, ambele.

Experimentul efectuat de către comportamentalistul Justin Kruger și colegii săi ne ajută să explicăm de ce neînțelegerile din e-mailuri sunt atât de frecvente. Ei sugerează că tonurile vocii și gestica – elementele nonverbale ce lipsesc dintr-un e-mail – acționează de obicei ca indicatori importanți al adevăratului sens al comunicării atunci când conținutul unui

mesaj este oarecum ambiguu. De exemplu, ca răspuns la un mesaj de la colegul dumneavoastră privind contractele de vânzare ați putea răspunde „Aceasta e o reală prioritate". Cu toate că puteți fi foarte serios, este posibil ca interpretarea colegului dumneavoastră să fie percepută drept sarcasm, dacă a mai obiectat la concentrarea pe contracte de vânzare în trecut. Bineînțeles, dacă i-ați fi spus asta în persoană, tonul vocii dumneavoastră, expresia feței și limbajul trupului ar fi făcut clar faptul că sunteți serios. Doar acest fapt este de ajuns pentru a face comunicarea electronică problematică. Dar ceea ce Kruger și colegii săi consideră chiar mai periculos este faptul că expeditorul acestor mesaje nu este aproape deloc conștient că mesajele lui pot fi înțelese greșit. Din cauză că expeditorii sunt conștienți de intențiile proprii atunci când creează mesajul, adesea presupun că și destinatarul le conștientizează.

Cercetătorii au efectuat o serie de experimente pentru a testa aceste ipoteze. Într-unul din ele participanții au fost grupați în perechi și fiecare a primit sarcina de a fi expeditorul sau receptorul câtorva mesaje. Sarcina celui ce trimitea mesajul a fost de a genera câteva afirmații care ar trebui să trezească receptorului una din următoarele emoții: sarcasm, seriozitate, furie sau tristețe. Participanții au fost de asemenea repartizați la întâmplare pentru unul din canalele de comunicare: e-mail, telefon sau întâlnire directă. După ce a fost făcută fiecare afirmație, destinatarul încearcă să ghicească tonul intenționat al afirmației. De asemenea, înainte de sarcină, expeditorii au raportat dacă credeau că destinatarul mesajului va ghici corect sau nu ceea ce aceștia au gândit.

Rezultatele studiului au demonstrat clar că, deși expeditorii din toate grupurile experimentale au supraestimat numărul receptorilor mesajelor care vor interpreta corect tonul lor, cea mai mare diferență s-a găsit în grupul de comunicare prin e-mail. Indiferent de grupul experimental, expeditorii au

anticipat că destinatarii vor ghici corect tonul în aproximativ 89 la sută din cazuri. Pe când cei cu mesaje transmise prin telefon sau la o întâlnire în persoană au avut dreptate în aproximativ 74 la sută din cazuri, cei din grupul de comunicare prin e-mail au avut dreptate doar în aproximativ 63 la sută din cazuri. Aceste rezultate par să indice că, în general, comunicarea scrisă este mai greu de interpretat, deoarece destinatarul mesajului nu poate auzi tonul vocii expeditorului.

Puteți crede că aceste rezultate nu sunt surprinzătoare luând în considerare că experimentul implică aproape întotdeauna străini care nu au experiență unul cu altul. Cu siguranță că prietenii apropiați ar fi mai exacți în interpretarea tonului unui e-mail trimis între ei. Cercetătorii s-au gândit și la asta. Surprinzător, modelul de informații arată exact la fel. Faptul că mesajul în scris nu poate fi descifrat în totalitate nici chiar de cei mai apropiați de noi sugerează că prietenii dumneavoastră greșesc când spun că vă pot citi ca pe o carte deschisă – bineînțeles, doar dacă nu vă primesc în format de carte audio sau versiunea pentru televizor.

În concluzie ce poate face un expeditor în privința acestui risc? Poate puteți folosi *emoticon*-uri, acele mici fețe amuzante menite să transforme emoția în imagine (de exemplu, „:-)"). După cum se vede în acest exemplu, *emoticon*-urile pot fi amestecate în restul mesajului sau pot fi neclare în alte moduri, având ca rezultat o confuzie suplimentară. Ce ar fi să eliminăm e-mailurile în întregime alegând să comunicăm doar prin telefon sau față în față? Acest lucru ar putea funcționa o dată pe săptămână, ca la US Cellular, dar nu avem întotdeauna timpul sau abilitatea de a ne angaja în acest tip de interacțiuni.

Ca o posibilă soluție să ne întoarcem la una din explicațiile psihologice centrale din spatele acestor neînțelegeri. După cum am făcut referire mai devreme, expeditorii se află în poziția de a ști exact ce mesaj doresc să comunice, dar nu au o predispoziție naturală de a adopta perspectiva receptorului.

Pe baza acestui raționament, cercetătorii au efectuat un alt experiment pentru a vedea dacă pot elimina supraîncrederea expeditorului în faptul că mesajul va fi înțeles după cum s-a intenționat. Acest experiment a fost similar ca model cu cel pentru ghicirea tonului vocii descris mai sus, cu câteva variații. Mai întâi, toți participanții au comunicat unul cu altul doar prin intermediul e-mailului. În al doilea rând, unii participanți au primit instrucțiuni pentru a lua în considerare de ce afirmațiile lor pot fi înțelese greșit. Cercetătorii au descoperit că acest grup de participanți și-au sporit acuratețea în a prevedea dacă mesajul lor va fi înțeles după cum a fost intenționat.

Deci, pe baza rezultatelor acestui experiment, cum putem deveni comunicatori electronici mai eficienți și prin aceasta să ne creștem abilitățile de convingere online? Înainte de a trimite e-mailuri privind o problemă importantă, ar fi bine să citiți mesajul luând în considerare anumite aspecte ale acestuia care e posibil să fie interpretate diferit de către receptor, în așa fel încât să puteți schimba mesajul pentru a clarifica intenția dumneavoastră. Cu alte cuvinte, la fel de bine cum folosiți verificarea pentru greșelile de literă și cele de gramatică pentru a îmbunătăți claritatea mesajului dumneavoastră înainte de a apăsa opțiunea „trimite" în mod irevocabil, considerarea perspectivei poate face ca mesajul dumneavoastră să fie înțeles mai bine. Bill Gates, dacă citești asta, e prea târziu, deja lucrăm la licențe.

În sfârșit, trebuie să menționăm că și atunci când destinatarii mesajelor dumneavoastră înțeleg pe deplin intențiile, acest lucru nu garantează că se vor alinia cererilor dumneavoastră sau vor veni în ajutorul dumneavoastră dacă le cereți asta. Să luăm un exemplu, un medic pe care îl cunoaștem a întâmpinat dificultăți mari în încercarea de a găsi pe cineva să îi acopere turele pentru ca el să meargă la o nuntă. Acest lucru a fost greu de înțeles pentru noi deoarece este o persoană foarte simpatică și respectată și știm că a ținut locul câtorva colegi în trecut. Dar atunci când am întrebat cum a cerut exact ajutorul

colegilor săi, am știut imediat de unde s-a ivit problema: ne-a spus că a trimis un e-mail tuturor cu cererea sa, în care toată lumea a putut vedea numele destinatarilor mesajului.

Problema cu această strategie este că produce ceea ce se numește *difuzarea responsabilității*. Prin trimiterea unui e-mail la mai multe persoane într-un mod care face vizibil numărul mare de colegi ce sunt întrebați, nimeni nu s-a simțit responsabil personal în a ajuta – în loc de asta, toți au presupus că probabil *altcineva* din listă va fi de acord să ajute. Într-o demonstrație clasică de difuzarea a responsabilității psihologii sociali John Darley și Bibb Latane au înscenat o situație în care un student pare să facă o criză de epilepsie. Atunci când era prezent un singur martor, persoana a ajutat aproximativ 85 la sută din cazuri. Dar atunci când erau prezenți cinci martori – toți fiind situați în camere separate, deci nici unul dintre ei nu era sigur dacă victima a primit ajutor – doar 31 la sută dintre martori au sărit în ajutor.

Deci, ce ar fi putut face prietenul nostru pentru a crește posibilitatea ca un coleg să se ofere voluntar pentru a-i acoperi tura? Dacă ar fi avut timp ar fi putut alege persoanele care credea el că ar fi putut să răspundă afirmativ – poate pe cei cărora le ținuse locul în trecut – și apoi ori să îi întrebe personal sau să trimită e-mailuri personale în care le cerea ajutorul. Sau, dacă acestea nu reprezentau opțiuni viabile dintr-un oarecare motiv, ar fi putut cel puțin să trimită unor persoane o copie ascunsă în așa fel încât ceilalți să nu fie conștienți de numărul de persoane ce au fost întrebate.

Până acum am discutat cum este afectat procesul de comunicare cu alții și cel de a influența pe alții de folosirea e-mailului în opoziție cu forme mai tradiționale de comunicare. Dar ce putem spune despre alte aspecte ale convingerii electronice? De exemplu, ce poate spune cercetarea psihologică despre cum să ne proiectăm pagina Web? Să începem cu o ilustrare.

Să presupunem că într-o zi, după ce ați citit această carte, decideți că doriți să mai achiziționați încă două exemplare ale acesteia – pentru a avea una acasă, una la birou și una în torpedo în caz de urgență.

După ce ați luat ultimele două exemplare ale cărții *50 de secrete ale artei persuasiunii* de pe raftul unei librării locale și le-ați prezentat la casă, sunteți surprins de ceea ce spune angajatul librăriei. „Sunteți sigur că doriți să cumpărați aceste cărți?” întreabă el. „Știu că avem unul din cele mai mici prețuri pentru această carte, dar librăria aflată puțin mai încolo o vinde cu aproximativ 15 la sută mai puțin. Dacă doriți vă pot desena o hartă ca să vedeți cum puteți ajunge acolo”. Cu servicii pentru clienți ca acesta – sau mai bine spus, cu *de*-servicii pentru clienți ca acesta – vă întrebați cum mai rezistă librăria.

Cu toate că acest exemplu sună oarecum absurd, unele afaceri au adoptat această practică de aparentă exterminare proprie. De exemplu, să luăm Progressive Auto Insurance, a treia mare companie de asigurări auto din Statele Unite. Compania s-a mândrit întotdeauna cu inovațiile ce o disting de competitorii săi, incluzând faptul că e prima companie clin lume între companiile de asigurări mari care a lansat o pagină Web în anul 1995. Un an mai târziu proprietarii de autovehicule ce căutau o asigurare nu numai că puteau folosi site-ul Web pentru a se informa despre sumele de asigurare ale Progressive, dar puteau de asemenea afla și sumele oferite de alți competitori mari ai companiei. Astăzi, pagina respectivă include chiar și un „comparator de sume” o listă cu informații ce prezintă comparații între sume postate de cei mai recenți vizitatori. Cu toate că Progressive are în mod clar cele mai bune prețuri în multe din aceste cazuri, nu se întâmplă întotdeauna astfel. De exemplu, atunci când am verificat site-ul cu un minut înainte de a scrie, comparatorul a dezvăluit că cineva cu inițialele C.M. din statul Wisconsin a economisit aproape 942 de dolari pe an prin asigurarea mașinii sale Toyota la unul din competitorii companiei Progressive.

În concluzie, Progressive asigură mai mulți clienți prin această strategie sau își asigură propria sa extincție? Dezvoltarea enormă a companiei de când a implementat această inovație – o medie de 17 la sută pe an, cu premii anuale crescând de la 3,4 miliarde de dolari la 14 miliarde de dolari – sugerează faptul că funcționează. Cercetarea efectuată de Valerie Trifts și Gerald Häubl ne explica și de ce.

În experimentul lor, Trifts și Häubl au informat participanții că universitatea lor lua în considerare o asociere cu o librărie online. Sarcina participanților era de a efectua o cercetare online pentru o listă stabilită de cărți, să compare prețul cărților între diferitele librării și să decidă de la care librărie să cumpere. Important este că pentru jumătate din participanți o anumită librărie nu prezenta doar prețul propriu pentru o anumită carte, dar de asemenea și prețurile unor alte librării, pe când cealaltă jumătate din participanți nu aveau la dispoziție această comparație între prețuri. Cercetătorii au variat de asemenea poziția pe piață a librăriei, adică unii dintre participanți vedeau că prețurile librăriei sunt în medie relativ mici, alții vedeau că erau relativ mari și un al treilea grup vizualiza prețuri oarecum asemănătoare între librării.

Credeți că rezultatele sprijină practicile companiei Progressive? În mare măsură da, dar este important de menționat că rezultatele au depins de factorul critic al poziției pe piață. Atunci când prețurile librăriei după modelul Progressive erau clare și în mod sigur sub sau peste prețul celorlalte, nu a contat faptul că era furnizată comparația de prețuri. În orice caz, atunci când prețurile librăriei după modelul Progressive erau mai mari pentru unele cărți și mai mici pentru altele – lucru similar cu felul în care operează majoritatea afacerilor în lumea reală – furnizarea comparației a produs diferența: în această situație participanții s-au declarat mai înclinați să cumpere de la librăria „construită" după modelul Progressive. Pe lângă faptul că părea mai demnă de încredere – după cum am discutat mai devreme în această carte, oamenii și organizațiile

necinstite discută rareori împotriva propriului interes – consumatorii apreciază probabil prezentarea comparației prețurilor într-un singur loc, deoarece economisesc atât timp, cât și efort.

În mare, pentru a ne reîntoarce la scenariul inițial al librăriilor, rezultatele acestui studiu – și al succesului companiei Progressive până la acest moment prin această practică – sugerează că organizațiile care furnizează posibililor cumpărători prețurile competitorilor pot pierde ocazional câte o bătălie dar sunt cu siguranță hotărâte să câștige războiul prețurilor.

Cercetarea despre comparații online a arătat cum anumite caracteristici ale paginii Web pot fi proiectate pentru a convinge potențialii clienți să folosească serviciile puse la dispoziție. Dar există și aspecte mai puțin evidente ale paginii Web care pot influența comportamentul consumatorilor? De exemplu, ar putea ceva atât de subtil ca fondul paginii să influențeze potențialii clienți să se transforme din vizitatori în cumpărători?

Câteva experimente efectuate de cercetătorii de piață Naomi Mandel și Eric Johnson sugerează că răspunsul este afirmativ. În unul din aceste experimente, participanții au vizitat pagina Web care găzduia un site ipotetic de cumpărături în care trebuiau să aleagă între două canapele. O canapea era descrisă ca fiind foarte confortabilă, dar de asemenea și foarte scumpă, pe când cealaltă era descrisă doar ca fiind oarecum confortabilă, dar ieftină. Cercetătorii au variat de asemenea fondul paginii Web pentru a încerca să influențeze procesul de decizie și a-i conduce pe participanți spre economisirea banilor sau spre confort. În alegerea fondurilor aceștia s-au bazat pe informații dintr-un studiu anterior în care participanții au vizualizat o reclamă pentru o canapea ce avea două fonduri posibile: imagini de monede pe fond verde sau imagini de nori pufoși pe fond albastru. După ce au cerut participanților să întocmească o listă a celor mai importante aspecte atunci când iau în considerare achiziționarea unei canapele, participanții

ce au văzut fondul cu monede au considerat mai relevantă importanța costului decât cei care au văzut fondul cu nori. Într-un mod similar, aceia care au văzut fondul cu nori au subliniat mai mult confortul decât aceia care au văzut fondul cu monede.

Considerând aceste rezultate preliminare, Mandel și Johnson au bănuit că atunci când participanții căutau o canapea la un magazin online ce avea un fond plin de nori, aceștia vor fi înclinați să cumpere canapeaua mai confortabilă (dar mai scumpă), pe când cealaltă variantă ar fi eligibilă în cazul fondului cu monede – și ipoteza s-a confirmat. Rezultatele nu s-au limitat la un singur tip de produs. De exemplu, participanții erau înclinați să aleagă mașina mai sigură (dar mai scumpă) în locul mașinii mai puțin sigure (dar mai ieftine) atunci când fondul era o imagine cu roșu și portocaliu, ca flăcările pe care le puteți vedea într-un accident de mașină.

Surprinzător la aceste rezultate este cât de puternic, dar și subtil pot influența aceste lucruri comportamentul oamenilor. De exemplu, aproape toți participanții din aceste experimente au insistat că fondul nu are absolut nici un efect asupra alegerii făcute. Totuși, după cum știm, aceste păreri pur și simplu nu reflectă realitatea.

Poate cea mai relevantă parte a acestor rezultate este că anumite aspecte ale paginii Web a companiei dumneavoastră, cum ar fi imaginile prezentate pe fond, au o mai mare influență asupra comportamentului consumatorilor decât credeți. Acestea sugerează că puteți alege în mod strategic fondurile și alte imagini prezentate pe pagina Web pe baza punctelor forte ale produselor și serviciilor oferite. Cu alte cuvinte, prin selectarea atentă a fondului paginii Web puteți aduce în prim-plan punctele forte ale produselor – și poate și pe cele ale organizației dumneavoastră.

Influența globală

Hai. Hao. Da. Ja. Si. Oui. Oamenii din toată lumea spun *da* în multe feluri, dar înseamnă că strategiile de convingere pe care le folosim pentru a-i face să spună asta ar trebui să difere în funcție de mediul cultural al receptorului mesajului? Sau este valabilă o singură metodă potrivită pentru orice care să fie la fel de eficientă indiferent de mediul de proveniență al unei persoane? Cu toate că principiile fundamentale ale influenței sociale și multe din strategiile pe care le-am discutat pe parcursul acestei cărți reprezintă modele de convingere puternice în toate culturile, cercetări recente sugerează că există unele diferențe subtile în felul cum trebuie să vă ajustați tacticile și mesajele la mediul cultural al persoanei pe care încercați să o convingeți. În esență, aceste diferențe rezultă din variațiile normelor și tradițiilor culturale care conduc oamenii din diferite societăți să dea o importanță mai mare unor aspecte dintr-un mesaj de convingere decât altora.

Să luăm de exemplu cercetarea efectuată de Michael Morris și colegii săi care au studiat angajații Citibank, una din cele mai mari corporații financiare multinaționale din lume. Morris și colegii săi au studiat filialele Citibank din patru țări – Statele Unite, Germania, Spania și China (Hong Kong) – și a măsurat disponibilitatea angajaților de a consimți la o cerere a unui coleg în a-l ajuta la o sarcină. Cu toate că persoanele ce au răspuns la sondaj au fost influențate de mulți factori asemănători, unii factori erau mai influenți decât alții în țări diferite.

De exemplu, angajații din Statele Unite au fost mai înclinați să răspundă la o abordare bazată pe principiul reciprocității. Ei au pus întrebarea „Ce a făcut această persoană pentru mine?" și s-au simțit obligați să se ofere dacă datorau o favoare solicitantului. Pe de altă parte, angajații germani erau mai înclinați să se lase influențați de faptul că cererea făcută era

sau nu în limitele regulilor organizației. Au decis să consimtă în funcție de răspunsul la întrebarea „în conformitate cu regulile și categoriile oficiale se presupune că trebuie să asist acest solicitant?". Personalul filialei spaniole Citibank și-a bazat decizia în mare parte pe normele de prietenie ce încurajează loialitatea între prieteni, indiferent de poziție sau statut. Întrebarea era „Are acest solicitant legături cu prietenii mei?". Și în sfârșit, angajații chinezi au răspuns în principal la autoritate sub forma loialității pentru cei cu statut înalt din cadrul micului lor grup. Întrebarea era „Este solicitantul cunoscut al cuiva din unitatea mea, în special cineva cu poziție înaltă?".

După cum Morris și colegii săi au scos în evidență, există câteva implicații practice importante ale acestui studiu. Mai întâi, afacerile ce încearcă să transfere practici, politici și structuri organizaționale dintr-un mediu cultural în altul trebuie să fie sensibili la normele de obligativitate din cultura nouă – sau riscă să transforme o mașină funcțională dintr-o societate într-o rablă în altă societate.

Aceste rezultate sugerează de asemenea că managerii care se mută dintr-un mediu cultural în altul vor trebui să își ajusteze strategiile folosite pentru a-și asigura acordul celor din filială. De exemplu, un manager care este transferat din München la un birou din Madrid află că prieteniile cu ceilalți devin un aspect important prin care poate câștiga respect în noul loc de muncă. Un manager care se transferă invers află că efectuarea de cereri în afara principiilor formale ale organizației – de exemplu, a cere unui coleg să transfere niște lucrări, o practică poate acceptată în fostul mediu de lucru – nu este considerată adecvată în noua sa locație.

Cu toate că cele patru culturi examinate în cercetarea efectuată la Citibank diferă prin câteva dimensiuni psihologice importante, cercetătorii influenței sociale și-au concentrat atenția la felul în care o dimensiune particulară cunoscută sub numele de individualism-colectivism afectează procesul de convingere.

Pe scurt, individualismul reprezintă o orientare care desemnează cea mai înaltă prioritate acordată preferințelor și drepturilor individului. Pe de altă parte, colectivismul desemnează cea mai înaltă prioritate acordata preferințelor și drepturilor grupului. Cu toate că uneori aceasta reprezintă o suprasimplificare, se poate spune că în cultura individualistă se vorbește mai mult despre *mine*, pe când în culturile colectiviste se vorbește mai mult despre *noi*. Oamenii din națiuni cum ar fi Statele Unite, Regatul Unit și alte țări din Europa de Vest tind să fie mai individualiști. În contrast cu acestea, multe alte țări din toată lumea, incluzând cele din zone în curs de dezvoltare incluse în parteneriate de afaceri internaționale – cum ar fi cele din Asia, America de Sud, Africa și Europa de Est – sunt mai colectiviste.

Cercetătorii Sang-Pil Han și Sharon Shavitt au examinat implicațiile acestor orientări culturale diferite în procesul de convingere într-un context de marketing. Ipoteza lor afirma că în culturile colectiviste reclamele care se concentrează asupra consumatorilor în ceea ce privește beneficiile produsului pentru un grup de membri (de exemplu, prieteni, familie sau colegi) ar fi mai convingătoare decât reclamele concentrate pe consumatori doar din punctul de vedere al beneficiilor produsului pentru potențialul client. Ei s-au gândit de asemenea că acest lucru este posibil în special pentru produsele care sunt împărțite cu alții, cum ar fi aerul condiționat sau pasta de dinți.

Han și Shavitt au căutat mai întâi dovezi pentru a sprijini ipotezele lor. Au ales două reviste din SUA și două din Coreea de Sud, asigurându-se mai întâi că revistele din cele două țări sunt similare în ceea ce privește popularitatea și genul. Apoi au ales la întâmplare reclame din acele reviste și au instruit vorbitori nativi și bilingvi pentru a le evalua, în măsura în care acestea îndreptau atenția cititorilor asupra beneficiilor produsului pentru ei înșiși sau beneficiilor pentru grupul din care fac parte. Cercetătorii au relevat că reclamele din SUA în

comparație cu cele din Coreea de Sud erau într-adevăr făcute să sublinieze beneficiile produsului pentru individ, în special atunci când acestea erau comparate cu produse care erau împărțite cu alții. În vreme ce reclamele din SUA tind să apeleze la individualismul cititorului (de exemplu, „Arta de a fi unic”), motivare pentru propria îmbunătățire (de exemplu, „Tu, dar mai bun”) și scopuri personale (de exemplu, „Cu această înfățișare nouă sunt pregătit pentru noul meu rol”), reclamele sud-coreene tind să facă apel la simțul responsabilității cititorului față de grup (de exemplu, „O modalitate mai antrenantă de a-ți îngriji familia”), motivare pentru a mări grupul (de exemplu, „Visul prosperității pentru noi toți”) și respect pentru opiniile grupului (de exemplu, „Familia noastră este de acord cu alegerea mobilierului”).

După confirmarea faptului că mesajele de convingere incluse în aceste reclame au ca țintă motivații diferite ale consumatorului pe baza orientării culturale ale societății, cercetătorii au dorit să răspundă unei întrebări psihologice mai importante: sunt mesajele orientate spre colectivism și individualism mai convingătoare în respectivele culturi? După cum am discutat în introducere, faptul că vânzătorii gândesc că anumite tipuri de mesaje vor fi mai eficiente nu le face neapărat mai eficiente.

Pentru a răspunde la această întrebare, Han și Shevitt au creat două versiuni de reclamă pentru o varietate de produse – o versiune orientată spre individualism, iar cealaltă spre colectivism. De exemplu, versiunea individualistă a unei reclame pentru o gumă de mestecat afirma „Treci printr-o experiență de împrospătare a respirației”. Observați că acest mesaj este concentrat pe beneficiile de împrospătare a respirației care afectează doar consumatorul. Dar, după cum știm toți din experiența proprie, respirația unei persoane nu reprezintă doar o problemă personală; îi poate afecta și pe cei din jurul persoanei respective. De înțeles este mai degrabă versiunea colectivistă a acestei reclame care afirma „împărtășiți experiența

de împrospătare a respirației”. (Bineînțeles că reclamele erau scrise în engleză pentru participanții din Statele Unite și în coreeană pentru cei din Coreea de Sud).

Rezultatele au arătat că participanții din Coreea de Sud erau mai convinși de reclama colectivistă decât de cea individualistă, iar pentru participanții din Statele Unite era adevărat contrariul. Și, similar cu studiul anterior, acest efect a fost în special mai extins pentru produsele pe care oamenii le împart cu alții. Acest lucru ar trebui să îi îngrijoreze pe vânzătorii care iau în considerare acoperirea a numeroase țări cu o campanie de marketing bazată pe o singură strategie pentru toți. In locul ei, asemenea campanii ar trebui adaptate pentru a se potrivi orientărilor culturale ale societăților în care sunt difuzate. Respirația unei întregi națiuni ar putea depinde de asta.

Cercetarea efectuată de Han și Shavitt arată că oamenii din culturi individualiste tind să acorde o mai mare importanță propriilor experiențe, pe când oamenii din culturile colectiviste acordă o mai mare importanță experienței altora apropiați lor. Cum pot aceste diferențe culturale afecta ponderea relativă pe care oamenii o acordă principiilor fundamentale ale influenței sociale?

Pentru a analiza această întrebare să luăm un exemplu. Și cum putem ilustra mai bine tendința oamenilor dintr-o cultură orientată spre individualism decât printr-o persoană din cea mai individualistă țară dintre toate – Statele Unite – și prin cel mai individualist sport dintre toate – golful. Acum câțiva ani, legendarul jucător de golf Jack Nicklaus a fost martorul morții cumplite a nepoțelului său. Câteva zile mai târziu, Nicklaus a declarat într-un interviu că șansele de a juca într-unul dintre cele mai prestigioase turnee de golf, Masters, erau „între minime și nonexistente”. Cu toate acestea, spre surpriza multora, a anunțat de asemenea că va juca în alte două turnee de golf în viitorul apropiat. Ce factor puternic a putut convinge un om în doliu să participe la aceste evenimente după ce a fost lovit de o asemenea tragedie?

Se pare că Nicklaus a promis să joace la fiecare din aceste turnee înainte de moartea nepotului său. După cum a declarat jucătorul „Când îți iei angajamente trebuie să le îndeplinești". După cum am discutat, motivația de a respecta angajamentul dat poate fi un factor puternic în influențarea acțiunilor unei persoane. Dar motivează acest lucru cu o forță egală în toate culturile? În condiții similare, un jucător de golf dintr-un alt mediu cultural s-ar simți la fel de obligat de acțiunile sale anterioare și angajamentele luate în aceeași situație?

Pentru a înțelege mai bine răspunsul la această întrebare să luăm în considerare un experiment pe care unul din autori l-a efectuat cu Stephen Silla și cercetătorul Petia Petrova. În acest studiu, studenții născuți în Statele Unite și studenți din Asia au primit un e-mail care le solicita să completeze un sondaj online. La o lună de la primirea primei cereri, fiecare a mai primit un e-mail ce le solicita participarea într-un sondaj online legat de proiectul anterior, despre care li s-a spus că va dura de două ori mai mult decât sondajul inițial.

Ce am descoperit? Mai întâi, am aflat că studenții din SUA erau mai puțin motivați să respecte cererea inițială decât erau cei din Asia. Cu toate acestea, dintre cei care au îndeplinit cererea inițială, participanții din SUA erau mai înclinați să îndeplinească și cererea ulterioară (în jur de 22 la suta) decât participanții din Asia (aproximativ 10 la sută). Altfel spus, ni s-a confirmat că îndeplinirea cererii inițiale a avut o mai mare influență în ceea ce privește îndeplinirea cererii ulterioare pentru participanții din Statele Unite decât pentru participanții din Asia.

De ce s-a întâmplat asta? Poate un alt studiu va clarifica această întrebare complicată, studiu pe care unul dintre autori l-a efectuat cu câțiva colegi. În acest experiment am aflat că atunci când am cerut studenților americani să participe fără plată într-un sondaj de marketing, ei au fost influențați de propriul istoric de acceptare a unor asemenea cereri – cu alte cuvinte, angajamentele anterioare – decât istoricul de acceptare

al colegilor lor. Însă în Polonia, o țară cu orientare colectivistă, era adevărat exact contrariul. În Polonia ceea ce făcuse un coleg din grupul studentului reprezenta o motivație mai puternică pentru implicare decât ceea ce făcuse studentul însuși.

Aceste rezultate se datorează în principal diferențelor culturale dintre individualism și colectivism. Deoarece oamenii din culturile individualiste tind să acorde o importanță mai mare experiențelor personale, similitudinea cu experiențele personale anterioare este adesea un motivator mai puternic pentru ei. Și deoarece oamenii din culturi colectiviste tind să acorde o importanță mai mare experienței altora apropiați lor, comportamentul celorlalte persoane este adesea un motivator mai puternic pentru aceștia. Asta înseamnă că atunci când i se cere o favoare unui britanic, unui american sau unui canadian, veți avea mai mult succes subliniind faptul că prezintă o continuitate în raport cu ceea ce a mai făcut și altădată. Însă atunci când cereți o favoare oamenilor din țări mai colectiviste, veți avea mai mult succes dacă subliniați că lucrul respectiv este ceea ce persoanele din grupul său au făcut anterior.

Să luăm un exemplu: presupunem că organizația dumneavoastră a efectuat tranzacții pline de succes cu o firmă din Europa de Est timp de doi ani. În această perioadă, deseori, a trebuit să cereți partenerului european favoarea de a vă furniza informații de marketing actualizate. Principala persoană de contact de acolo, Slawek, și colegii săi și-au dat toată silința să vă ajute de cele mai multe ori. Presupunem mai departe că aveți încă o dată nevoie de informații aduse la zi și într-o convorbire telefonică vă formulați cerea după cum urmează: „Slawek, mi-ai fost atât de mult de ajutor în trecut încât sper că poți să ne trimiți din nou informațiile actualizate". Ați comis o greșeală prin acest mod de exprimare. Rezultatele studiilor sugerează că ați fi avut mai mult succes dacă ați fi spus „Slawek, *tu și colegii tăi* mi-ați fost de mare ajutor în

trecut încât sper că puteți să ne trimiteți din nou informații aduse la zi”. Este o greșeală ușor de făcut de către un britanic, un vest-european sau nord-american, deoarece acei indivizi presupun că toată lumea preferă să acționeze în conformitate cu principiile consecvenței personale – tendința de a decide ce ar trebui să facă pe baza a ceea ce a făcut anterior. Însă, după cum demonstrează studiile, în numeroase țări colectiviste consecvența acțiunilor personale ale individului este depășită de principiile dovezii sociale – tendința de a decide ce trebuie să facă pe baza a ceea ce grupul a efectuat anterior.

Persoanele din culturile colectiviste și individualiste diferă de asemenea în ceea ce privește ponderea relativă pe care o acordă celor două funcții centrale de comunicare. Pe scurt, una din funcțiile comunicării este funcția informațională : atunci când comunicăm transmitem informații altora. A doua, o funcție mai puțin evidentă, este cea relațională : atunci când comunicăm ajutăm la construirea și menținerea relațiilor cu ceilalți. Cu toate că ambele funcții sunt importante pentru indivizi din toate culturile, cercetătorii Yuri Miyamoto și Norbert Schwarz sugerează că cei din culturile individualiste pun un accent mai puternic pe funcția informativă a comunicării, pe când culturile colectiviste pun un accent mai puternic pe funcția de relaționare.

Cu toate că aceste diferențe culturale au implicații în numeroase probleme legate de comunicare, Miyamoto și Schwarz au examinat un trend al comunicării care se infiltrează în viața noastră cotidiană de acasă și de la locul de muncă – lăsarea unor mesaje telefonice. Cercetătorii au emis o ipoteză potrivit căreia oamenii din Japonia tind să fie colectiviști și de aceea mai concentrați pe formarea și menținerea relațiilor cu alții și, în consecință, le va fi mai dificil să efectueze o cerere complexă prin intermediul robotului telefonic. Și au motivat astfel : dacă japonezilor le pasă mai mult de felul în care comunicarea le afectează relațiile cu receptorul mesajului

decât americanilor, transmiterea unui mesaj pentru care nu primesc feedback le-ar cauza japonezilor o mai mare oboseală mentală. Pentru testarea acestei ipoteze, Miyamoto și Schwarz au cerut participanților americani și japonezi să lase o solicitare de ajutor detaliată pe robotul telefonic folosind limba maternă. Americanii au intrat direct în subiect, în timp ce colegii japonezi au petrecut mai mult, timp pentru a lăsa mesajul, părând să fie mai preocupați de felul în care mesajul lor va afecta relația cu receptorul.

Cercetătorii au investigat de asemenea experiența participanților japonezi și americani cu robotul telefonic. Americanii au spus că închid telefonul atunci când dau peste robotul telefonic în jumătate din situații, japonezii menționând că fac acest lucru în peste 85 la sută din cazuri. Și, confirmând explicația cercetătorilor pentru rezultatele studiului anterior, atunci când au fost întrebați ce le displace cel mai mult la roboții telefonici, japonezii au dat cel mai adesea motive de relaționare (de exemplu, „Este greu să fii personal într-un mesaj telefonic”) spre deosebire de americani, pe când modelul cultural a fost inversat în privința rațiunilor informaționale (de exemplu, „Uneori oamenii nu verifică mesajele”).

Ce spun aceste rezultate despre influențarea altora la și în afara locului de muncă? După cum am discutat mai devreme în acest capitol, relațiile reprezintă o componentă-cheie a procesului de convingere – cu o importanță mai mare pentru persoanele din țările de orientare colectivistă. Atunci când lasă mesaje pentru ceilalți, oamenii din culturile individualiste sunt tentați să se concentreze exclusiv pe transmiterea eficientă a informației, ignorând stabilirea unei relații cu destinatarul mesajului. Aceste rezultate sugerează că atunci când aveți de a face cu oameni din culturi colectiviste, este important să vă ocupați de relație – și în special de aspectele pe care le împărtășiți.

Același lucru se aplică și în conversație. De fapt, pe baza unor cercetări ce arată că ascultătorii japonezi tind să ofere

un feedback mai extins (de exemplu, „Înțeleg", „Da") decât colegii lor americani în timpul unei conversații, Miyamoto și Schwarz sugerează că un japonez are deseori impresia că discuția cu un american seamănă oarecum cu dialogul cu un robot telefonic. Această idee e confirmată de un sondaj ce arată că participanții japonezi au spus că le displace robotul telefonic din cauză că „Este greu să vorbești atunci când nu primești răspunsuri". Aceste rezultate sugerează că trebuie să ne asigurăm că furnizăm feedback pentru persoanele din culturi colectiviste, aducându-le la cunoștință că valorizăm relația pe care o împărtășim precum și că primim informația pe care doresc să o transmită.

Rezultatele ne avertizează că „a lăsa apelul telefonic să fie preluat de mesageria vocală" reprezintă o decizie riscantă, în special atunci când persoana care telefonează face parte dintr-o cultură colectivistă. Dacă credeți că lucrul cel mai rău care se poate întâmpla este să vă implicați într-un simplu joc de-a „prinsa la telefon" veți realiza îndeajuns de rapid că acesta devine un joc cu un singur jucător.

Influența etică

Pe tot parcursul acestei cărți am descris strategiile de influență socială pe care le-am numit instrumente pentru trusa voastră de persuasiune. Și exact așa trebuie folosite – ca instrumente ajutătoare care vă sprijină în construirea relațiilor autentice cu ceilalți, care scot în evidență punctele forte reale ale mesajului transmis, ale inițiativei sau produsului și în final conduc la rezultate ce sunt în interesul tuturor părților. Atunci când aceste instrumente sunt folosite imoral, ca arme, de exemplu prin folosirea necinstită sau artificială a principiilor influenței sociale în situații în care acestea nu există în mod natural – câștigurile pe termen scurt vor fi urmate invariabil de pierderi pe termen lung. Cu toate că folosirea necinstită a strategiilor de convingere poate funcționa ocazional în scurt timp – e posibil să convingeți pe cineva cu un set prost de argumente sau să păcăliți un client să cumpere un produs defect –, consecințele pe termen lung asupra reputației sunt crunte atunci când este descoperită o asemenea incorectitudine.

Nu doar folosirea incorectă a instrumentelor de convingere trebuie evitată; există de asemenea riscuri inerente în încercarea de a exploata aplicarea unora din instrumentele pe care le-am descris. De exemplu, în primăvara anului 2000, Regatul Unit se afla în plină criză. Afacerile din întreaga țară erau în pericol; școlile erau abandonate; magazinele se chinuiau să găsească cumpărători, iar serviciile publice se aflau la limita desființării. Motivul acestei crize? Nu exista benzină. De fapt,

ultima afirmație este doar parțial adevărată. Se găsea benzină din plin; doar că benzinăriile nu erau aprovizionate din cauza blocadei impuse asupra unui număr de rafinării de protestatari supărați din cauza prețului mare plătit la pompă.

Neajunsul a avut un impact imediat. Zeci de mii de șoferi au format cozi în afara benzinăriilor pentru a-și face aprovizionarea necesară. Atunci când criza a început să prindă contur, comportamentul șoferilor s-a schimbat. Ziarele locale și naționale, stațiile radio și canalele TV au prezentat știri descriind cum proprietarii de mașini au format cozi pentru a-și umple rezervoarele cu benzină, doar pentru a merge câteva mile mai încolo și a se posta la altă coadă pentru a-și umple din nou rezervorul. Alți șoferi au dormit peste noapte în mașini sperând că vor fi norocoșii benficiari ai livrărilor rare de combustibil care reușeau să treacă prin blocade. Acesta este un exemplu de acțiune a principiului raritătii.

În punctul culminant al crizei, deținătorul unui service auto a primit o aprovizionare cu mult doritul combustibil. De fapt, era singurul proprietar de service auto pe o distanță mare care avea rezerve de combustibil, iar știrea s-a răspândit rapid. Profitând de poziția unică în care se afla și văzând coada lungă ce se forma afară, afaceristul întreprinzător, poate deloc surprinzător, a profitat de situație adăugând un supliment la prețul combustibilului. Dar în loc să adauge o sumă mică, el a crescut prețul de zece ori, la peste 6 lire sterline pe litru!

Oare șoferii nemulțumiți, dar totuși avizi după combustibil au refuzat în masă să plătească un asemenea preț exorbitant? Aproape nici unul. Cu toate că erau supărați, ei s-au aliniat pentru a luat cât combustibil puteau duce. În câteva ore, ultima picătură de benzină s-a scurs din rezervorul benzinăriei, iar proprietarul a făcut într-o singură zi un profit pe care în mod normal îl făcea în două săptămâni.

Dar ce s-a întâmplat cu acest afacerist două săptămâni mai târziu, după ce criza a luat sfârșit? Pe scurt, consecințele au

fost dezastruoase. Prin exploatarea crizei de combustibil și forțarea șoferilor disperați să plătească prețuri umflate ridicol de mult, a profitat pe termen scurt, dar a pierdut foarte mult pe perioadă lungă. Oamenii i-au boicotat pur și simplu afacerea. Unii au mers mai departe, asigurându-se personal că își informează prietenii, vecinii și colegii de lucru despre acțiunile proprietarului. Afacerea sa și-a pierdut aproape toți clienții și în scurt timp reputația proastă l-a determinat să își închidă afacerea. Acest lucru e confirmat de numeroase cercetări ce arată că indivizii care se comportă într-o manieră necinstită nu mai pot face mare lucru pentru a-și recâștiga încrederea publică.

Dacă proprietarul ar fi luat în considerare setul de instrumente de influență socială ce îi stăteau la dispoziție în trusa sa de convingere ar fi aflat că avea variante mult mai bune la îndemână – alegeri care ar fi putut duce la un profit mult mai mare pe termen lung. În primul rând ar fi trebuit să se asigure că rezervele sale de combustibil se duc mai întâi la clienții săi locali sau obișnuiți, scoțând în evidență faptul că face acest lucru, deoarece prețuiește loialitatea lor. Sau ar fi putut pune un semn prin care refuza să jecmănească șoferii în perioadă de criză; acționând împotriva propriului interes (cel puțin interesul său pe termen scurt) în acest fel ar fi putut să devină mai plăcut, mai generos și mai de încredere în ochii șoferilor, o mișcare care cu siguranță ar fi fost răsplătită în viitor. Chiar dacă nu ar fi făcut nimic decât să păstreze un preț rezonabil, clienții ar fi fost probabil mai mult decât fericiți să mai cumpere ceva din magazin doar pentru că îi erau recunoscători pentru faptul că nu profita de ei în acele circumstanțe dificile

Într-un fel acțiunile proprietarului de benzinărie sunt de înțeles. Asemenea multor oameni pe care dorim să îi influențăm, adesea forțați să ia decizii rapide de către lumea ce se mișcă în pas iute în jurul lor, și noi ne dorim să convingem. Adesea, strategia inițială de influențare ce ne vine în minte nu va fi cea mai etică. Dar printr-un efort suplimentar pentru a lua în

considerare opțiunile ce sunt deja la îndemâna voastră – puteți atrage oamenii spre perspectiva, produsul sau inițiativa dumneavoastră într-un mod natural, cinstit și de durată. Și în același timp, ca persoane convingătoare morale, ne simțim mulțumiți, deoarece știm că cei care au ales să folosească influența socială ca armă, și nu ca instrument vor sfârși inevitabil prin a se împușca singuri în picior.

Influența în acțiune !

Am discutat în această carte numeroase metode privind modul cum funcționează procesul de influențare din perspectivă științifică. Am fost atenți să furnizăm doar strategiile de influențare care au fost verificate riguros prin intermediul studiilor și experimentelor și dovedite ca eficiente. Nu ne-am întemeiat recomandările pe propriile presupuneri și povestiri, ci ne-am bazat în întregime pe lucrări relevante din sfera influenței și convingerii sociale. În consecință, puteți să vă încredeți în faptul că încercările dumneavoastră de a influența și convinge alte persoane nu mai trebuie să recurgă doar la intuiția și experiența dumneavoastră. Acum aveți și știința de partea dumneavoastră.

Am fost contactați frecvent de persoane care ne-au împărtășit experiențele lor în folosirea științei de a convinge. Aceste persoane vin din numeroase domenii. Unii lucrează pentru corporații multinaționale, alții lucrează pentru guvern sau în educație, alții sunt liber profesioniști, iar pe lângă aceștia sunt și persoane care sunt doar interesate de ceea ce spune știința despre cum să fim convingători. Vă prezentăm câteva exemple ale felului în care aceste persoane au folosit în mod etic una sau mai multe metode științifice într-o manieră care i-a ajutat să devină mai convingători.

Nick Pope, director de training pentru personalul din vânzări (Europa, Orientul Mijlociu, Africa), Bausch and Lomb:

Una din modalitățile de a dezvolta relații cu clienții este de a-i invita la prezentări și întâlniri educaționale. În prezent clienții noștri sunt bombardați de cereri de a participa la întâlniri și studii care sunt sponsorizate de diferite companii. Nu este de mirare că uneori mulți dintre cei care inițial au spus că vor ajunge la aceste întâlniri nu apar. Acest lucru poate avea un impact semnificativ asupra afacerii noastre.

Folosind principiul angajamentului și consecvenței, înainte de a invita un client la o întâlnire importantă le cerem a) să se înregistreze la secțiunile ce dezbat subiectul lor de interes într-o problemă anume și apoi b) să formuleze câteva întrebări la care ar dori răspuns pentru tema respectivă.

Atunci când primesc invitația li se spune clar că la unele din aceste întrebări le va răspunde vorbitorul și expertul invitat pentru tema respectivă.

Perspectiva că întrebarea lor (pe care deja s-au angajat că o vor prezenta) poate primi un răspuns într-o discuție deschisă a dus la creșterea impresionantă a nivelului de participare de când am început să folosim acest principiu.

Dan Norris, director de training, Holt Development Services, San Antonio, Texas:

Articolele promoționale reprezintă o trăsătură de bază a lumii francizei din sport. Chiar dacă sunt șepci, tricouri sau bilete gratuite, multe echipe ca a noastră le folosesc pentru a ademeni fanii la meciuri. Proprietarul companiei noastre deține câteva echipe sportive, incluzând un club de hochei dintr-o ligă inferioară.

După o perioadă de vânzări scăzute a biletelor, a trebuit să anunțăm deținătorii de abonamente că trebuie să reducem cadourile promoționale. Am programat câteva grupuri pe care să ne concentrăm, iar primul grup a reacționat foarte prost la această știre. Aceștia considerau articolele promoționale mai mult ca pe o certitudine și nu le percepeau ca pe un cadou.

În mod necugetat le-am îndreptat atenția asupra posibilității de a pierde exact lucrurile de care erau siguri că le vor primi. Întâlnirea a evoluat repede pe un trend descendent și mulți fani au plecat acasă supărați.

După aceasta, ne-a întâlnit să discutăm o altă strategie și ne-am gândit cum să eficientizăm aplicarea principiului reciprocității. La următoarea întâlnire pe grupuri am început prin a le cere fanilor să numească diferitele articole promoționale pe care le-am oferit de-a lungul timpului. Aceștia au început să dea răspunsuri precum geci, bilete, crose de hochei cu autograf etc. Am dat următoarea replică la răspunsurile lor „Suntem mulțumiți că am putut să vă furnizăm acele daruri în trecut și am dori să putem face acest lucru și în viitor. Însă, acest lucru va deveni mai dificil deoarece vânzările de bilete scad. Ce am putea face împreună pentru a aduce mai mulți fani la meciuri?". Reacția a fost total diferită față de primul grup anunțat. Fanii au început să colaboreze cu noi pentru a aduce mai mulți prieteni și membrii ai familiei la meciuri, iar unii chiar au menționat: „Măcar atât putem face după ce voi ați făcut atâtea lucruri minunate pentru noi".

John Fisher, Preston, Marea Britanie:

Soția mea avea o afacere proprie, confecționând și vânzând haine pentru copii. Atunci când a început avea doar câteva tipare și tipuri de materiale de oferit clienților. Atunci când afacerea a început să se dezvolte și a atras noi clienți, a decis să extindă gama pe care o oferea atât în termeni de stil a hainelor pentru copii, cât și în termeni de materiale și tipare folosite. Am aflat că cu cât li se oferă mai mult oamenii cumpără mai puțin. Deși, ca majoritatea oamenilor, considerăm că varietatea reprezintă un lucru bun, soția mea a aflat că oferirea multor opțiuni clienților săi a condus adesea la achiziții mai puține.

Brian F. Ahearn, State Auto Insurance Companies, Columbus, Ohio:

Una din responsabilitățile mele este de a asista la recrutarea de noi agenții independente pentru a ne reprezenta compania. În efortul nostru de a face acest lucru am trimis materiale de marketing la posibile agenții pentru ca acestea să afle mai multe despre noi. Cu toate că noi sperăm că majoritatea agenților citesc informările noastre, am primit puține răspunsuri directe. După ce am aflat de principiul rarității am realizat că ratam o oportunitate ce se afla exact în fața noastră!

Nu facem afaceri în fiecare stat și în fiecare an ne propunem un țel modest prin desemnarea unor agenți noi în zonele de operare. Nu ne-am gândit niciodată să încorporăm acele date sau progresul nostru actual în comunicatele pe care le trimiteam. Înțelegând faptul că deficitul poate face oamenii să acționeze, am început să includem la sfârșitul informării noastre un mesaj de felul următor: „În fiecare an ne facem un țel din selectarea câtorva agenții pentru un parteneriat cu noi. Pentru 2006 acest număr a fost fixat la 42 de agenții în cele 28 de state în care operăm, iar până acum am ales mai mult de 35. Sperăm că agenția dumneavoastră va fi una dintre agențiile pe care le vom desemna până la sfârșitul anului".

Diferența s-a observat imediat! În câteva zile am început să primim întrebări. Fără costuri suplimentare, fără noi campanii de marketing, nu a fost nevoie de modificări ale produsului sau ale sistemului. Singura modificare a fost de a adăuga trei propoziții care conțin afirmații adevărate.

Kathy Fragnoli, Resolution Group, Dallas și San Diego:

Sunt o avocată care a părăsit practicarea avocaturii acum treisprezece ani pentru a deveni mediator cu normă întreagă. Treaba mea este de a mă întâlni cu părți ce sunt implicate în litigii și de a le ajuta să își rezolve disputele. Cele mai multe

dintre ele sunt reprezentate de avocați. O mediere tipică începe prin întâlnirea tuturor părților într-o singură cameră. Fiecăreia i se cere să dea o declarație despre caz. După declarațiile de deschidere însoțesc fiecare parte în camera proprie și apoi încep un du-te vino între camere în încercarea de a convinge fiecare parte că poziția adoptată dimineața trebuie schimbată pentru ca acest caz să se soluționeze. Adesea, furnizez informații în privința punctelor tari sau slabe ale fiecărui caz pentru a facilita soluționarea.

Înainte de a citi despre psihologia de convingere le sugeram părților să-și declare pretențiile financiare în sesiunea de deschidere pentru a fi auzită de cealaltă parte. Însă atunci când am înțeles principiul consecvenței am solicitat părților să nu își declare pretențiile sau ofertele decât în discuțiile private. Procentul de soluționări a crescut semnificativ atunci când am înțeles că angajamentul public împiedica compromisurile. Am realizat repede că este cu atât mai greu să îi conving să își schimbe poziția atunci când își declarau public pretențiile în sesiunea de deschidere!

Dil Sidhu, director executiv adjunct, London Borough of Lambeth:

Atunci când am preluat acest birou, comunitatea se confrunta cu probleme majore privind operațiile, administrarea și organizarea modificărilor și trecea printr-un program extins de reformare. Prin folosirea principiului autorității (care susține că oamenii se bazează în răspunsuri pe cei cu cunoștințe superioare sau experiență în direcționare) am găsit modalități de asigurare că monitorizarea guvernamentală și consiliul consultativ acceptau tipul și rapiditatea schimbării efectuate. Am consolidat credibilitatea oamenilor prinși în cadrul acestor schimbări împreună cu numele altor organizații în care au fost implicați în îmbunătățirea performanței. Un lucru mic, dar care a ajutat enorm la efectuarea unei mari schimbări în atitudinea consiliului consultativ, care ne-a dat libertatea de a continua sarcina de reformare.

Christy Farnbauch, Hilliard City Schools, Hilliard, Ohio:

Am avut ocazia de a testa unele principii în timpul unei campanii de colaborare între școli. Lucrez pentru sectorul al nouălea de școli ca mărime din Ohio și am încercat de trei ori fără succes să adoptăm o propunere care ar fi furnizat fonduri pentru un al treilea liceu și o a paisprezecea școală elementară. În timpul ultimei campanii (februarie-mai 2006) am sugerat să încercăm niște tactici noi bazate pe știința persuasiunii.

Am ales ca temă a campaniei negația: „Copii noștri nu pot aștepta". În trecut, temele campaniilor fuseseră întotdeauna o afirmație pozitivă (de exemplu, „Uniți-vă pentru copii", „Construim astăzi ziua de mâine" etc.). Am încercat să transmitem mai departe sentimentul constrângerii pentru a face ceea ce e bine și a activa de asemenea aversiunea pentru pierderi. Sugestia: copii noștri (și comunitatea) va avea de pierdut dacă nu acționăm acum. Am redactat trei mesaje clare pe baza cercetărilor efectuate în comunitate și am reluat cu exactitate acele mesaje în mod repetat (o strategie politică dovedită). De asemenea, am construit o rețea socială de peste 10.000 de votanți prin folosirea strategiei Mergeți la Vot numită „Mine +9". Prin intermediul unui sondaj telefonic am identificat votanții cei mai de încredere, iar la 1.000 de voluntari li s-a cerut să aleagă nouă nume de persoane cu care erau prieteni și/sau colegi pentru a-i suna și a le reaminti cu trei săptămâni înainte de alegeri. Voluntarii erau bine informați. Mulți dintre voluntari erau „comunicatori convertiți" care votaseră împotriva propunerilor anterioare. Posibililor votanți li s-a cerut să își asume angajamentul de a vota pentru problema școlii și erau de asemenea răspunzători pentru un prieten sau un coleg. Au primit mesaje de reamintire privind dreptul la vot până la închiderea urnelor din ziua alegerilor. Am creat de asemenea cărți poștale pentru campanie și alte informări ce erau ajustate pentru arii specifice din toată regiunea. Din nou, o inițiativă inovatoare.

Nu pot dovedi științific că vreuna din aceste strategii ne-a ajutat să câștigăm alegerile, însă vă pot spune cu certitudine că propunerea s-a adoptat cu majoritatea voturilor. Cred că aceste tactici au fost de nepreţuit pentru succesul nostru și le vom folosi din nou în campanii viitoare.

Tim Batchelor, manager de training, Surrey:

În perioada în care am avut funcția de conducător de training într-o mare companie farmaceutică am avut responsabilitatea de a lansa un nou program de abilități de prezentare în cadrul personalului nostru de vânzări de peste 400 de persoane din Regatul Unit. Cu toate că știam că programul era foarte inovator, eram conștient de asemenea că nu toți vor crede același lucru ca noi în privința acestei inițiative. Multe persoane din echipă erau în organizație de mulți ani și considerau probabil că au văzut tot ce se putea vedea. Pe baza ideii că oamenii vor urma direcția celorlalți, în primele câteva întâlniri am cerut oamenilor să scrie un singur lucru care le plăcuse la acel seminar. Am preluat feedbackul pozitiv și l-am tipărit pe postere mari care au fost afișate pe pereți la următoarele întâlniri. De fapt, înainte de a începe o întâlnire ceream delegaților să citească posterele și să vadă ce spun colegii lor despre program. Am fost puțin sceptic la început în privința faptului că un lucru atât de simplu va avea efect, dar impactul a fost incredibil. Până la sfârșitul programului am strâns peste 200 de e-mailuri de la oamenii care au participat (un număr record). Interesant a fost faptul că acest catalog de mărturii m-a ajutat să influențez managerii de top pentru a sprijini proiectele viitoare pe care le inițiam. Prin aceasta nu eram singurul care le spunea cât de grozav era departamentul de training. Acum aveam mărturiile scrise a 200 de angajați pentru a-mi dovedi afirmațiile.

Influența în acțiune

Am fi încântați să primim vești de la cititorii acestei cărți care vor să ne povestească experiența personală din sfera influenței etice pentru a o include într-o ediție viitoare. Vă rugăm să le trimiteți la adresele de mai jos sau prin intermediul site-urilor noastre. Pentru mai multe informații privind influența în acțiune prin care furnizăm training și servicii de consultanță pe baza strategiilor din această carte vă rugăm să ne contactați:

În Statele Unite, Canada și restul lumii

Influence At Work
The Broadmor Place
2248 South Forest Avenue
Tempe, AZ 85252
United States of America

+1(0)480 967 6070
info@influenceatwork.com
www.influenceatwork.com

În Marea Britanie și Europa

Influence At Work (UK)
Dixies Barn D, High Street
Ashwell
Hertfordshire SG7 5NT
United Kingdom

+44(0)870 787 4747
info@influenceatwork.co.uk
www.influenceatwork.co.uk

Puteți primi gratuit *Inside Influence Report Newsletter* dacă vizitați www.influenceatwork.com sau www.influenceatwork.com.

Note

Introducere

Referințele complete pentru cartea lui Robert Cialdini sunt: Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice* (ediția a patra), Boston, MA: Allyn & Bacon.

1. Cum puteți deveni mai convingător dând bătăi de cap publicului ?

Studiul despre recompensă poate fi găsit în: Milgram, S., L. Bickman și L. Berkowitz (1969), „Note on the drawing power of crowds of different size", *Journal of Personality and Social Psychology*, 13: 79-82.

Informațiile studiului din hotel se regăsesc într-un manuscris ce trece în prezent prin procesul de revizuire al colegilor noștri: Goldstein, N.J., R.B. Cialdini și V. Griskevicius (2007), „A room with a viewpoint: the role of situational similarity in motivating conservation behaviours", în curs de publicare.

Pentru cei interesați să afle mai multe despre motivele pentru care e bine să urmezi mulțimea: Surowiecki, J. (2005), *The Wisdom of Crowds*, New York: Doubleday.

2. Cine poate schimba macazul ?

Pentru un set interesant de experimente ce examinează cum asociem automat anumite comportamente cu medii și situații specifice, vezi: Aarts, H. și A. Dijksterhuis (2003), „The silence of the library: environment, situational norm, and social behaviour”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 18-28.

Informațiile privind studiul din hotel menționate în acest capitol sunt din lucrarea precizată în capitolul anterior.

3. Ce greşeală comună conduce la anularea mesajelor ?

Puteți vizualiza cele două anunțuri sociale pe site-ul organizației Keep America Beautiful la următoarea adresă: www.kab.org/media.asp?id=246&rid=250.

Informațiile privind Parcul Național au fost publicate în: Cialdini, R.B. (2003), „Crafting normative messages to protect the environment”, *Current Directions in Psychological Science*, 12: 105-109.

Pentru alte informații privind Pădurea Pietrificată vezi: Cialdini, R.B., L.J. Demaine, B.J. Sagarin, D.W. Barett, K. Rhoads și P.L. Winter (2006), „Managing social norms for persuasive impact”, *Social Influence*, 1: 3-15.

4. Cum evitați „centrul magnetic” când metodele de convingere eşuează ?

Studiul privind economia energiei poate fi găsit în: Schultz, P.W., J.M. Nolan, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein și V. Griskevicius (2007), „The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms”, *Psychological Science*, 18: 429-34.

5. De ce îşi doresc oamenii mai puțin atunci când li se oferă prea mult ?

Analiza fondurilor de pensie poate fi găsită în: Iyengar, S., G. Huberman și W. Jiang (2004), „How much choice is too much?: contributions to 401(k) retirement plans", în O. Mitchell și S. Utkus (ed.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*, Oxford University Press, pp. 83-96.

Studiul despre blocajul alegerii poate fi găsit în: Iyengar, S.S. și M.R. Lepper (2000), „When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 995-1006.

Pentru mai multe informații privind deciziile companiilor în ceea ce privește reducerea numărului de alternative oferite, vezi: Osnos, E. (1997), „Too many choices? Firms cut back on new products", *Philadelphia Inquirer*, 27 septembrie, pp. Dl, D7.

Pentru cei interesați să afle mai multe despre cum oferirea de alternative multiple poate avea un efect paralizant sau distructiv asupra altora, vezi: Schwartz, B. (2004), *The Paradox of Choice*, New York: Ecco.

6. Când un bonus devine o răspundere ?

Studiul efectului de bumerang al bonusului poate fi găsit în: Raghubir, P. (2004), „Free gift with purchase: promoting or discounting the brand?", *Journal of Consumer Psychology*, 14: 181-186.

7. Cum poate stimula un nou produs mai bun vânzarea unuia inferior ?

Atât exemplul aparatului de făcut pâine, cât și cercetarea prezentată în acest capitol pot fi găsite în: Simonson, I. (1993), „Get closer to your customers by understanding how they make choices", *California Management Review*, 35: 68-84.

8. Teama convinge sau paralizează ?

Studiul de sănătate publică poate fi găsit în: Leventhal, H., R. Singer și S. Jones (1965), „Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behaviour", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2: 20-29.

9. Ce vă învață şahul despre strategiile de persuasiune ?

Articolul ce prezintă detalii ale reacțiilor din Islanda privindu-l pe Bobby Fischer poate fi găsit în: Smith-Spark, L. (2005), „Fischer «put Iceland on the map»", 23 martie, accesat la http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4102367.stm

Studiul Coca-Cola al lui Regan poate fi găsit în: Regan, D.T. (1971), „Effects of a favor and liking on compliance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 7:627-639.

10. Ce articol de papetărie poate să vă crească influenta ?

Cercetarea privind mesajele de pe post-it-uri poate fi găsită în: Garner, R. (2005), „Post-It Note persuasion: a sticky influence", *Journal of Consumer Psychology*, 15:230-237.

11. De ce ar trebui restaurantele să renunțe la coşurile cu bomboane mentolate ?

Studiul despre bacșiș poate fi găsit în: Strohmetz, D.B., B. Rind, R. Fisher și M. Lynn (2002), „Sweetening the till: the use of candy to increase restaurant tipping", *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 300-309.

12. Care este avantajul de a nu fi condiționat ?

Studiul privind hotelul provin din manuscrisul în curs de publicare: Goldstein, N.J., R.B. Cialdini și V. Griskevicius (2007), „Maximizing motivation to cooperate toward the fulfillment of a shared goal: initiation is everything”.

13. Favorurile sunt ca pâinea sau ca vinul ?

Studiul ce examinează efectul timpului asupra valorii unui favor poate fi găsit în: Flynn, F.J. (2003), „What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91: 38-50.

14. Cum poate tehnica „piciorului în uşă” să conducă la paşi mai mari ?

Atât studiul privind panoul controversat cât și cel privind invazia locuinței pot fi găsite în: Freedman, J.L. și S.C. Fraser (1966), „Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique” *Journal of Personality and Social Psychology*, 4: 195-203.

Recomandarea expertului în vânzări poate fi găsită în: Green, F. (1965), „The «foot-in-the-door» technique”, *American Salesman*, 10: 14-16.

15. Cum puteți deveni un maestru al influenței sociale ?

Studiul despre tehnica etichetării ce implică votul poate fi găsit în: Tyler, A.M. și R.F. Yalch (1980), „The effect of experience: a matter of salience?”, *Journal of Consumer Research*, 6: 406-413.

Studiul despre tehnica etichetării efectuat cu copii poate fi găsit în: Cialdini, R.B., N. Eisenberg, B.L. Green, K. Rhoads și R. Bator (1998), „Undermining the undermining effect of reward on sustained interest: when unnecessary conditions are sufficient”, *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 249-263.

16. Cum puteți să vă asigurați un sprijin sporit printr-o întrebare simplă ?

Studiul privind votul poate fi găsit în: Greenwald, A.G., C.G. Carnot, R. Beach și B. Young (1987), „Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote”, *Journal of Applied Psychology*, 72: 315-318.

Povestea despre restaurantul Chicago a lui Gordon Sinclair poate fi găsită în Cialdini, R.B. (2001), *Influence: Science and Practice* (ediția a patra), Boston, MA: Allyn & Bacon.

17. Care este secretul unei colaborări de durată ?

Fragmentul despre ținta vânzărilor este discutat în: Cialdini, R.B. (2001), *Influence: Science and Practice* (ediția a patra), Boston, MA: Allyn & Bacon.

Studiul privind angajamentul activ/pasiv poate fi găsit în: Cioffi, D. și R. Garner (1996), „On doing the decision: effects of active versus passive commitment and self-perception”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22: 133-144.

Referințele despre programările neonorate pot fi găsite într-un sondaj efectuat de DPP: Developing Patient Partnership (Ministerul Sănătății din Regatul Unit sprijinind caritatea), august 2006.

18. Cum puteți lupta cu consecvența folosind consecventa ?

Cercetarea ce examinează modul în care preferința pentru consecvență crește odată cu vârsta poate fi găsită în: Brown, S.L., T. Asher și R.B. Cialdini (2005), „Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency", *Journal of Research in Personality*, 39: 517-633.

19. Ce truc puteți împrumuta de la Benjamin Franklin ?

Legătura dintre strategia lui Ben Franklin și convingere este descrisă foarte bine în: Aronson, E., T.D. Wilson și R.M. Akert (2005), *Social Psychology* (ediția a cincea), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Citatul din Ben Franklin poate fi găsit în: Franklin, B. (1900), *The Autobiography of Ben Franklin* (ediția J. Bigelow), Philadelphia, PA: Lippincott (publicată inițial în 1868).

Studiul ce a testat efectul Benjamin Franklin poate fi găsit în: Jecker, J. și D. Landy (1969), „Liking a person as a function of doing him a favor", *Human Relations*, 22: 371-8.

20. Dacă cereți puțin puteți obține mai mult ?

Studiul „chiar și un bănuț ajută" poate fi găsit în: Cialdini, R.B. și D.A. Schrieder (1976), „Increasing compliance by legitimazing paltry contributions: when even a penny helps", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 599-604.

21. Un preț de pornire mic sau mare ? Ce anume îi determină pe oameni să cumpere ?

Studiul eBay poate fi găsit în: Ku, G., A.D. Galinsky și J.K. Murningham (2006), „Starting low but ending high: a reversal of the anchoring effect in auctions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 90: 975-986.

22. Cum puteți ieşi în evidență fără să fiți perceput negativ ?

Studiul privind intermedierea poate fi găsit în: Pfeffer, J., C.T. Fong, R.B. Cialdini și R.P. Portnoy (2006), „Overcoming the self-promotion dilemma: interpersonal attraction and extra help as a consequence of who sings one's praises", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32:1362-1374.

23. Ce riscați dacă sunteți cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere ?

Studiul grup *versus* individ poate fi găsit în: Laughlin, P. R., B. Bonner și A. Minor (2002), „Groups performs better than the best individuals on letters-to-numbers problems", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 88:605-620.

24. Ce puteți învăța din secretele „autorității" ?

Mai multe informații despre tragedia zborului 90 pot fi găsite la: www.time.com/time/magazine/article/0,9171,925270,00.html sau www.airdisaster.com/special/special-af90.shtml.

Studiul privind obediența asistentelor medicale poate fi găsit în: Hofling, C.K., E. Brotzman, S. Dalrymple, N. Graves și C.M. Pierce (1966), „An experimental study of nurse-physician relationships", *Journal of Nervous and Mental Disease*, 141:171-180.

25. Cum pot unele întâlniri de grup să ducă la dezastre ?

Pentru mai multe informații privind gândirea de grup vezi: Janis, I.L. (1983), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (ediția a doua), Boston, MA: Houghton Mifflin.

Sursa transcrierii investigației pentru Columbia este: Langewiesche, W. (2003), „Columbia's last flight", *Atlantic Monthly*, 292: 58-87.

26. Cine este mai convingător: avocatul diavolului sau contestatarul adevărat ?

Studiul despre avocatul diavolului *versus* adevăratul nonconformist poate fi găsit în: Nemeth, C., K. Brown și J. Rogers (2001), „Devil's advocate versus authetic dissent: stimulating quantity and quality", *European Journal of Social Psychology*, 31: 707-720.

Dovada că folosirea unui avocat al diavolului duce la consolidarea încrederii majorității membrilor în privința poziției lor inițiale poate fi găsit în: Nemeth, C., J. Cornell, J. Rogers și K. Brown (2001), „Improving decision making by means of dissent", *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 48-58.

27. Când poate calea cea bună să devină cea greşită ?

Cercetarea privind instruirea pompierilor poate fi găsită în: Joung, W., B. Hesketh și A. Neal (2006), „Using "war stories" to train for adaptive performance: is it better to learn from error or success?", *Applied Psychology*: An International Review, 55: 282-302.

28. Care este cea mai bună cale de a transforma o slăbiciune într-o calitate ?

Studiul ce demonstrează efectele recunoașterii punctelor slabe poate fi găsit în: Williams, K.D., M. Bourgeois și R.T. Croyle (1993), „The effects of stealing thunder in criminal and civil trials”, *Law and Human Behavior*; 17: 597-609.

29. Ce defecte „deschid” seifurile oamenilor ?

Studiul „mic, dar intim” poate fi găsit în: Bohner, G., S. Einwiller, H.-P. Erb și F. Siebler (2003), „When small means comfortable: relations between product attibutes in two-sided advertising”, *Journal of Consumer Psychology*, 13: 454-463.

Un alt studiu relevant privind această problemă poate fi găsit în: Pechmann, C. (1992), „Predicting when two-sided ads will be more effective than one-sided ads: the role of correctional and correspondent inferences”, *Journal of Marketing Research*, 29: 441-453.

30. Când este bine să recunoaşteți că ați greşit ?

Cercetarea privind recunoașterea greșelilor poate fi găsită în: Lee, F., C. Peterson și L.A. Tiedens (2004), „Mea culpa: predicting stock prices from organisational attributions”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: 1636-1649.

31. Când ar trebui să fiți bucuros că server-ul nu funcționează ?

Studiul privind defecțiunile poate fi găsit în: Naquin, C.R. și T.R. Kurtzberg (2004), „Human reactions to technological failure: how accidents rooted in technology vs. human error influence judgements of organisational accountability”,

Organisational Behaviour and Human Decision Processes, *93: 129-141.*

Informațiile privind perioada de timp irosită de cetățeanul Regatului Unit din cauza unor probleme tehnice sunt disponibile pe site-ul de statistici naționale, accesibil la: www.statistics.gov.uk.

32. Cum pot face diferența similaritățile ?

Studiul privind asemănarea numelor pot fi găsite în: Garner, R. (2005), „Post-It Note persuasion: a sticky influence", *Journal of Consumer Psychology*, 15: 230-237.

33. Cum puteți să vă jucați cu numele dumneavoastră ?

Replicile din versiunea americană a serialului *The Office* sunt luate din episodul „The Coup".

Cercetarea care examinează efectele numelor asupra deciziilor majore din viață cum ar fi cariere și locuri poate fi găsită în: Pelham, B.W., M.C. Mirenberg și J.T.Jones (2002), „Why Susie sells seashells by the seashore: implicit egotism and major life decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 469-487.

Studiul ce prezintă faptul că oamenii e posibil să se căsătorească cu cei cu nume asemănătoare cu ale lor poate fi găsit în: Jones, J.T., B.W. Pelham, M. Carvallo și M.C. Mirenberg (2004), „How do I love three? Let me count the Js: implicit egotism and interpersonal attraction", *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 665-683.

Studiul ce examinează efectele numelor persoanelor asupra preferințelor consumatorilor poate fi găsit în: Brendl, M.C., A. Chattopadhyay, B.W. Pelham și M. Carvallo (2005), „Name letter branding: valence transfers when product

specific needs are active”, *Journal of Consumer Research*, 32: 405-415.

34. Ce sfat ar trebui să acceptăm de la cei ce primesc bacşişuri ?

Studiul privind bacșișul poate fi găsit în: van Baaren, R.B., R. W. Holland, B. Steenaert și A. Van Knippenberg (2003), „Mimicry for money: behavioural consequences of imitation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39: 393-398.

Primul studiu privind imitarea poziție corpului poate fi găsit în: Chartrand, T.K. și J.A. Bargh (1999), „The Chameleon effect: the perception-behaviour link and social interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 893-910.

Studiul ce examinează consecința imitării poziției corpului în negocieri poate fi găsit în: Maddux, W.W., E. Mullen și A.D. Galinsky, „Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: strategic behavioural mimicry facilitates negotiation outcomes”, *Journal of Experimental Social Psychology*.

35. Cum trebuie să zâmbiți ca să vi se răspundă la fel ?

Cercetarea privind zâmbetul poate fi găsită în: Grandey, A.A., G.M. Fisk, A.S. Mattila, K.J. Jansen și L.A. Sideman (2005), „Is «service with a smile» enough? Authenticity of positive displays during service encounters”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 96: 38-55.

36. Ce puteți învăța din promovarea pe șervețele pentru ceai ?

Pentru o sursă de informații privind reprogramarea nunții regale și cum aceasta a influențat comportamentul de cumpărare căutați: Dear, P. (2005), „Fans «panic buy» 8 April mementos", 5 aprilie, accesibil la http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk?news/4412347.stm.

Sursa pentru studiul privind carnea de vită australiană este: Knishinsky, A. (1982), „The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision", disertație de doctorat nepublicată, Arizona State University, Tempe.

37. Ce puteți câştiga din pierderi ?

Citatul inițial poate fi găsit în Greenwald, J. (1985), „Coca-Cola's big fizzle", *Time*, 22 iulie, p. 48.

O relatare excelentă a scandalului noii băuturi Coca-Cola poate fi găsită în: Thomas, O. (1986), *The Real Coke, the Real Story*, New York: Random House. O altă fațetă este de asemenea discutată în: Gladwell, M. (2005), *Blink: The power of thinking without thinking*, New York: Little, Brown and Co.

Lucrarea care descrie aversiunea față de pierderi poate fi găsită în: Kahneman, D. și A. Tversky (1979), „Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica,* 47: 263-291.

Efectele aversiunii față de pierderi asupra comportamentului acționarilor sunt discutate mai detaliat în: Shell, G.R. (1999), *Bargaining for Advantage,* New York: Penguin.

Cercetarea ce demonstrează aversiunea față de pierderi în deciziile orientate pe management poate fi găsită în: Shelley, M.K. (1994), „Gain/loss asymmetry in risky intertemporal choice", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 59: 124-159.

38. Ce cuvânt vă poate consolida încercările de a convinge ?

Studiile Xerox pot fi găsite în: Langer, E., A. Blank și B. Chanowitz (1978), „The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of «placebic» information in interpersonal interaction", *Journal of Personality and Social Psychology*, 36: 639-642.

Studiile ce prezintă puterea de generare a motivelor în favoarea unei poziții pot fi găsite în: Maio, G.R., J.M. Olson, L. Allen și M.M. Bernard (2001), „Addressing discrepancies between values and behaviour: the motivating effect of reasons", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37: 104-117.

39. De ce nu e bine să faceți apel la toate atuurile ?

Studiul privind BMW versus Mercedes poate fi găsit în: Wänke, M., G. Bohner și A. Jurkowitsch (1997), „There are many reasons to drive a BMW: does imagined ease of argument generation influence attitudes?", *Journal of Consumer Research*, 24: 170-177.

Cele două studii care sprijină informațiile noastre despre reprezentări sunt: Gregory, L.W., R.B. Cialdini și K.M. Carpenter (1982), „Self-relevant scenarios as mediators of likelihood estimates and compliance: does imagining make it so?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 89-99, și Petrova, P. K. și R.B. Cialdini (2005), „Fluency of consumption imagery and the backfire effects of imagery appeals", *Journal of Consumer Research*, 32: 442-452.

40. Cum poate simplitatea unui nume să fie un atu ?

Studiile numirii stocurilor pot fi găsite în: Alter, A.L. și D.M. Oppenheimer (2006), „Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103: 9369-9372.

Sursa citatului cu termeni din jargon este: Moore, B. (2006), „The towers of babble: the worst excesses of workplace jargon can leave one begging for a translator – and a return to plain English”, 9 octombrie, accesibil la www.nypost.com/seven/10092006/atwork/the_towers_of_babble_atwork_brian_moore.htm.

Cercetarea privind efectele folosirii cuvintelor mari poate fi găsită în: Oppenheimer, D.M. (2006), „Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: problems with using long words needlessly”, *Applied Cognitive Psychology*, 20: 139-156.

41. Cum poate rima să vă influențeze ascensiunea ?

Cercetarea privind rima poate fi găsită în: McGlone, M.S. și J. Tofighbakhsh (2000), „Birds of a feather flock conjointly: rhyme as reason in aphorisms”, *Psychological Science*, 11: 424-428.

42. Ce puteți învăța despre convingere dintr-un antrenament de baseball ?

Cercetarea privind contrastul poate fi găsită în: Tormala, Z.L. și R.E. Petty (2007), „Contextual contrast and perceived knowledge: exploring the implications for persuasion”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 17-30.

43. Cum puteți obține un avantaj în cursa pentru câştigarea loialității ?

Studiul privind spălătoria auto poate fi găsit în: Nunes, J.C. și X. Dreze (2006), „The endowed progress effect: how artificial advancement increases effort”, *Journal of Consumer Research*, 32: 504-512.

44. Ce puteți învăța despre convingere dintr-o cutie de creioane ?

Cercetarea numelor colorate poate fi găsită în: Miller, E.G. și B.E. Kahn (2005), „Shades of meaning: the effect of colour and flavour names on consumer choice”, *Journal of Consumer Research*, 32: 86-92.

45. Cum puteți ambala mesajul pentru a vă asigura că funcționează ?

O sursă importantă de informații privind confuzia consumatorilor în privința Energizer *versus* Duracell este: Lipman, J. (1990), „Too many think the bunny is Duracell's, not Eveready's”, *Wall Street Journal*, 31 iulie, p. 31.

O prezentare excelentă a cercetării privind rolul indiciilor în publicitate poate fi găsită în: Keller, K.L. (1991), „Memory factors in advertising: the effect of retrieval cues on brand evaluations”, în A.A. Mitchell (ed.), Advertising Exposure, Memory, and Choice, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 11-48.

O prezentare mai generală a cercetării privind indiciile poate fi găsită în: Tulving, E. și D.M. Thompson (1973), „Encoding specificity and retrieval processes in episodic memory”, *Psychological Review*, 80: 352-373.

Am specificat anterior recomandările noastre pentru campanii sociale în: Goldstein, N.J. și R.B. Cialdini (2007), „Using social

norms as a lever of social influence”, în A. Pratkanis (ed.), *The Science of Social Influence: Advances and Future Progress*, Philadelphia, PA: Psychology Press. Cartea reprezintă o resursă academică excelentă ce acoperă cercetările recente din domeniul influenței sociale.

Studiul ce arată că alcoolul poate face mesajele de convingere mai eficiente poate fi găsit în: Macdonald, T., G. Fong, M. Zanna & A. Matrineau (2000),,Alcohol, myopia and condom use: Can alcohol intoxication be associated with more prudent behaviour?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78: 605-619.

46. Ce obiect le stimulează oamenilor reflecția asupra valorilor ?

Cercetarea privind ochii poate fi găsită în: Bateson, M.,

D. Nettle și G. Roberts (2006), „Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting”, *Biology Letters*, 2: 412-414.

Studiul privind sărbătoarea Halloween ce examinează efectul unei oglinzi poate fi găsită în: Beaman, A.L., B. Klentz,

E. Diener și S. Svanum (1979), „Self-awareness and transgression in children: two field studies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1835-1846.

Cercetarea poate fi găsită în: Diener, E., S.C. Fraser, A.L. Beaman și R.T. Kelem (1976), „Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-or-treaters”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 33: 178-183.

Pentru alte discuții privind problema supravegherii, vezi: Cialdini, R.B., P.K. Petrova și N.J. Goldstein (2004), „The hidden costs of organizational dishonesty”, *Sloan Management Review*, 45: 67-73-

Cercetarea privind gunoaiele poate fi găsită în: Kallgren, CA., R.R. Reno și R.B. Cialdini (2000), „A focus theory of normative conduct: when norms do and do not affect

behaviour", Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: 1002-1012.*

47. Cum vă afectează tristețea negocierile ?

Replicile din *Totul despre sex* sunt preluate din episodul „The Domino Effect".

Cercetarea privind tristețea poate fi găsită în: Lerner, J.S., D.A. Small și G. Loewenstein (2004), „Heart strings and purse strings: carryover effects of emotions on economic decisions", *Psychological Science*, 15: 337-341.

48. Cum puteți folosi emoțiile pentru a convinge ?

Cercetarea ce prezintă cum emoțiile reduc abilitatea oamenilor de a distinge între importanța numerelor poate fi găsită în: Hsee, C.K. și Y. Rottenstreich (2004), „Music, pandas, and muggers: on the affective psychology of value", *Journal of Experimental Psychology: General*, 133: 23-30.

49. Ce îi face pe oameni să creadă tot ce citesc ?

Declarația deținutului politic chinez poate fi găsit la pagina 23 în: Lifton, R.J. (1961), *Thought Reform and the Psychology of Totalism*, New York: Norton. Am găsit acest citat în: Gilbert, D.T. (1991), „How mental systems believe", *American Psychologist*, 46: 107-119.

Cercetarea ce prezintă de ce oamenii sunt înclinați să creadă cererile altora atunci când dispun de puține resurse cognitive poate fi găsită în: Gilbert, D.T., D.S. Krull și P.S. Malone (1990), „Unbelieving the unbelievable: some problems in the rejection of false information", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 601-613; și Gilbert, D.T., R.W. Tafordi și P.S. Malone (1993), „You can't not believe everything you

read", Journal of Personality and Social Psychology, 65: 221-233- Titlul nostru a fost inspirat de titlul ultimei lucrări.

Pentru cei interesați să afle mai multe despre ideile fascinante ale lui Gilbert și cercetarea sa privind fericirea vezi: Gilbert, D.T. (2006), *Stumbling on happiness*, New York: Knopf.

Cercetarea ce prezintă cum scindarea abilității oamenilor de a gândi poate crește gradul de consimțământ poate fi găsită în: Davis, B.P. și E.S. Knowles (1999), „A disrupt-then-reframe technique of social influence", Journal of Personality and Social Psychology, 76: 192-199; și în: Knowles E.S. și J.A. Linn, „Approach-avoidance model of persuasion: alpha and omega strategies for change", în E.S. Knowles și J.A. Linn (ed.), *Resistance and Persuasion*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

50. Cum vă sporesc influența laboratoarele tri-meth ?

Studiul privind cafeina poate fi găsit în: Martin, P.Y., J. Laing, R. Martin și M. Mitchell (2005), „Caffeine, cognition and persuasion: evidence for caffeine increasing the systematic processing of persuasive messages", *Journal of Applied Social Psychology*, 35: 160-232.

Influența în secolul XXI

Sursa povestirii și citatele privind „fără e-mailuri vinerea" pot fi găsite în: Horng, E. (2007), „No e-mail Friday transforms office", 10 martie, accesibil la http://abcnews.go.com/WNT/story?id=2939232&page=1.

Cercetarea ce examinează diferențele dintre negocierile online și față în față poate fi găsită în: Morris, M., J. Nadler, T. Kurtzberg și L. Thompson (2002), „Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 89-100.

Studiul ce examinează soluția pentru dificultățile negocierii online poate fi găsit în: Moore, D.A., T.R. Kurtzberg, L. Thompson și M. Morris (1999), „Long and short routes to success in electronically mediated negations: group affiliations and good vibrations", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 77: 22-43.

Cercetarea despre persuasiunea online ce implică diferența de gen poate fi găsită în: Guadagno, R.E. și R.B. Cialdini (2002), „Online persuasion: an examination of gender differences in computer-mediated interpersonal influence", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 38-51.

Studiile ce demonstrează supraîncrederea noastră în privința înțelegerii comunicărilor noastre electronice pot fi găsite în: Kruger, J., N. Epley, J. Parker și Z. Ng, „Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89: 925-936.

Studiul privind difuzarea responsabilității poate fi găsit în: Darley, J.M. și B. Latane (1968), „Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility", *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: 377-383.

Cercetarea ce prezintă beneficiile aduse de prezentarea prețurilor competitorilor pe pagina de internet a companiei poate fi găsită în: Trifts, V. și G. Haubl (2003), „Information availability and consumer preference: can online retailers benefit from providing access to competitor price information?", *Journal of Consumer Psychology*, 13: 149-159.

Efectele subtile, dar puternice ale imaginilor de fundal de pe pagina Web pot fi găsite în: Mandel, N. și EJ. Johnson (2002), „When web pages influence choice: effects of visual prime son experts and novices", *Journal of Consumer Research*, 29: 235-245.

Cercetarea privind modul în care cultura afectează practicile de management poate fi găsită în: Morris, M., J. Podolny și S. Ariei (2001), „Culture, norms, and obligations:

cross-national differences in patters of interpersonal norms and felt obligations toward co-workers", în *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures*, ed. W. Wosinska, D. Barrett, R. Cialdini și J. Beykowski, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 97-123.

Studiile ce prezintă modul în care eficiența publicității diferă în culturi variate pot fi găsite în: Han, S. și S. Shavitt (1994), „Persuasion and culture: advertising appeals in individualistic and collectivist societies", *Journal of Experimental Social Psychology*, 30: 326-350.

Povestirea despre Jack Nicklaus, incluzând citatele, poate fi găsită în: Ferguson, D. (2005), „Grieving Nicklaus meets press", 7 martie, accesibil la www.thegolfgazette.com/print.php?sid=2074.

Cercetarea prvind consecvența transculturală implicând americani și asiatici poate fi găsită în: Petrova, P.K., R.B. Cialdini și S.J. Sills (în curs de publicare), „Consistency-based compliance across cultures", *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 104-111.

Cercetarea privind consecvența transculturală versus dovada socială implicând participanți americani și polonezi poate fi găsită în: Cialdini, R.B., W. Wosinky, D.W. Barrett, J. Butner și M. Gornik-Durose (1999), „Compliance with request in two cultures: the differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25: 1242-1253.

Studiul privind robotul telefonic poate fi găsit în: Miyamoto, Y. și N. Schwarz (2006), „When conveying a mesage may hurt the relationship: cultural differences in the difficulty of using an answering machine", *Journal of Experimental Social Psychology*, 42: 540-547.

Ideea că oamenii din culturi colectiviste au tendința să pună un accent mai mare pe funcția de relaționare a comunicării decât oamenii din culturi individualiste este discutată pe larg în:

Scollon, R. și S.W. Scollon(1995), *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Cambdridge : Blackwell.

Cercetarea ce arată că ascultătorii japonezi au tendința să furnizeze confirmări mai dese poate fi găsită în : White, S. (1989)#„Backchannels across cultures : a study of Americans and Japanese", *Language in Society*, 18 : 59-76.

Influența etică

Cititorii pot afla mai multe despre criza de combustibil din Regatul Unit din 2000 la : http ://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/world/2000/world_fueLcrisis/default.stm.

Mulțumiri

50 de secrete ale artei persuasiunii este în esență o colecție de instrumente privind fascinanta știință a influenței sociale. Suntem extrem de recunoscători numeroșilor cercetători care au efectuat studiile descrise pe parcursul acestei cărți. Fără ajutorul lor această lucrare nu ar fi o carte, ci doar o broșură.

Am avut norocul de a beneficia acces la o altă colecție de cunoștințe – aceea a colegilor, partenerilor și studenților noștri. Le mulțumim în special lui Vladas Griskevicius, Leah Combs, Jennifer Ottolino, Miguel Prietto, Stuart Shoen și Chaundra Wong pentru revizuirea și feedbackul oferit în cazul unor capitole ale cărții în primele stadii de redactare. Mulțumim de asemenea lui Dan Norris, Nick Pope, Dil Sidhu, Brian Ahearn, Kathy Fragnoli, Christy Farnbauch, John Fisher și Tim Batchelor pentru că ne-au oferit exemplele lor de utilizare a artei persuasiunii cu rezultate ramarcabile.

Ne exprimăm recunoștința față de Daniel Crewe, editorul nostru de la Profile Books pentru energia și entuziasmul său față de carte în toate stadiile editării și pentru sugestiile valoroase.

Suntem norocoși că o avem lângă noi pe Bobette Gordon, care ne-a făcut viața mult mai ușoară la fiecare pas, permițându-ne să ne concentrăm asupra scrisului în loc să ne facem griji în privința unor detalii tehnice. Munca sa asiduă și dăruirea sa pentru succesul acestui proiect sunt neprețuite. Apreciem enorm și sprijinul continuu și parteneriatul cu Gary Colleran

și Anne Buckingham de la biroul nostru din Regatul Unit. În final, ne exprimăm recunoștința pentru Bernie Goldstein și Jenessa Shapiro, cărora le mulțumim pentru reacțiile critice în privința tuturor aspectelor cărții și, mai mult de atât, pentru spijinul lor necondiționat.

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

Index

B

C

D

G

H

I

Î

J

K

L

M

Q

R

S

Ș

T

U

V

CARIERĂ SUCCES PERFORMANȚE
PRACTIC

au apărut:

Shaun Belding - *Cum să faci față unui șef dificil*
Arthur H. Bell - *Gestionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*
Roland Labregere - *Managerul începător. Ghid de reușită în noul post*
Julie Jansen - *Managementul carierei. Ghid practic*
Harry Beckwith - *Ce doresc clienții noștri. Ghid pentru dezvoltarea afacerii*
Mark Eppler - *Capcanele managementului. Soluții pentru a transforma eșecul în victorie*
Jerry R. Wilson - *151 de idei eficiente pentru motivarea angajaților*
Alain Lieury - *Experimente de psihologie pentru dezvoltarea personală*
Jo Owen - *Cum să fii un bun manager*
Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini - *50 de secrete ale artei persuasiunii*

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

PRACTIC

www.polirom.ro

Redactor : Cătălina Popovici
Coperta : Radu Răileanu

Bun de tipar : iunie 2009. Apărut : 2009
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232)21.74.40 (difuzare); E-mail : office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel. : (021) 313-89.78; E-mail : office.bucuresti@polirom.ro